



SAVONIA

Laskutusprosessin kehittäminen case-yrityksen liiketoimintayksikössä

Laskutusprosessin tehostamisella parempaan myyntisaamisten hallintaan

Heini Hoivala

Opinnäytetyö

Ammattikorkeakoulututkinto

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Heini Hoivala	
Työn nimi Laskutusprosessin kehittäminen case-yrityksen liiketoimintayksikössä	
Päiväys 16.11.2012	Sivumäärä/Liitteet 58+1
Ohjaaja(t) Ulla Loikkanen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää case-yrityksen NDT-liiketoimintayksikön nykyisen laskutusprosessin hyvät ja huonot puolet ja antaa kehitysideoita laskutusprosessin parantamiseen myyntisaamisten hallinnan näkökulmasta. Tavoitteena oli saada kehitysideoita, jotka tukisivat laskutusprosessia kasvavassa organisaatiossa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Toteutus tapahtui toiminnallista- ja tapaustutkimusta yhdistelemällä. Tutkimusaineiston keruu toteutettiin teemahaastattelemalla NDT-liiketoimintajohtajaa, osallistuvalla havainnoinnilla ja vapaamuotoisilla keskusteluilla case-yrityksen henkilöstön kanssa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys tutkimukselle muodostuu prosessien hallinnasta, strategia käsitteen määrittelystä ja myyntisaatavien hallinnasta. Prosessien hallintaa tutkitaan erityisesti prosessien kehittämisen näkökulmasta, missä strategian merkitys huomioidaan. Myyntisaatavien osalta keskitytään saatavien hallinnan menetelmiin, tunnuslukuihin ja luottokaupan motiiveihin.</p> <p>Tutkimusosiossa keskitytään laskutusprosessin lähtötilanteen kuvaamiseen, aineistonkeruumenetelmien perustelemiseen ja laskutusprosessin arviointiin sekä kehitysideoiden tarkasteluun. Tavoitteena on kuvata tutkimusta avoimesti ja perustella tehtyjä valintoja ja ratkaisuja.</p> <p>Opinnäytetyöprosessin tuloksena case-yrityksen NDT-liiketoimintayksikössä on toteutettu pieniä kehitystoimenpiteitä laskutusprosessin kehittämiseksi, mutta isot kehitystoimenpiteet ja ideoiden käytännöntoteutus vaativat vielä lisä-aikaa. Tehtyjen töiden seuraaminen ja laskutusperusteen täyttäminen oli aluksi vain tarkastajan vastuulla, mutta nyt prosessin aikana tehtyjä töitä on myös ryhdytty seuraamaan aluevastaavien johdolla. Näin saadaan varmistettua, että kaikki työt tulevat laskutettua. Lisäksi tutkimuksen avulla ongelma saatiin näkyväksi koko konsernissa. Suuri harppaus laskutusprosessin parantamiseen on sähköisen laskutuksen käyttöönotto tulevaisuudessa.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>Prosessit, Strategia, Strateginen johtaminen, Myyntisaatavien hallinta</p>	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Heini Hoivala			
Title of Thesis Developing the invoicing process in case-company's business unit			
Date	16.11.2012	Pages/Appendices	58+1
Supervisor(s) Ulla Loikkanen			
Client Organisation /Partners			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis project was to develop the invoicing process towards an improved accounts receivable management in the case company's NDT business unit. The first aim was to find out which parts of the existing invoicing process were functional and which parts of the process needed developing. A further aim was to develop new ideas to improve the invoicing process in a growing business.</p> <p>This project was carried out as a qualitative research utilizing practice-based research and case study approach. The main methods for collecting data were the focused interview, participative observation and informal discussions with personnel.</p> <p>The theoretical framework consists of process management, defining the strategy and accounts receivable management. Process management focuses on process development from the strategic point of view. Furthermore, efficient accounts receivable management, key financial ratios and the requisites of credit facility arrangements were of interest as well. This thesis proceeds step by step to the practice-based part that examines the case company's invoicing process along with developing ideas in detail and in view of their justifications.</p> <p>Based on the findings of this research, there have been a few changes in the invoicing process but stronger development measures need more time and resource. Monitoring of work progression and completion as well as filling in sales documents has shown a marked improvement. Consequently, also area managers currently check out that every inspector keeps a list of the completed tasks. This ensures that every inspection will be invoiced on time. At the beginning of this project the problems in the NDT business unit's invoicing process were under scrutiny but now the group is also helping with the development process. Moreover, in the future there will be an e-invoicing system to enhance invoicing.</p>			
<p>Keywords</p> <p>Process, Strategy, Strategy management, Sales accounts management</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Taustaa	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	7
1.3	Tutkimusmenetelmät	8
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	STRATEGIA JA PROSESSIEN KEHITTÄMINEN	12
2.1	Strategia käsitteen määrittely	12
2.2	Yrityksen prosessit.....	15
2.3	Prosessien tunnistaminen ja määrittely	16
2.4	Prosessit käytäntöön.....	17
2.5	Prosessien mittaaminen.....	19
2.6	Prosessien kehittämistyö	21
2.7	Strategian ja prosessin yhteenliittyminen	23
3	MYYNTISAATAVIEN HALLINTA.....	27
3.1	Miksi yritykset myyvät luotolla?.....	28
3.2	Yrityksen luottopolitiikka.....	29
3.3	Keinoja myyntisaatavien hallintaan.....	31
3.4	Tunnusluvut helpottamaan seurantaa	34
4	LASKUTUSPROSESSIN TILANNEKARTOITUS JA KEHITTÄMISKOhteet CASE- YRITYKSESSÄ	37
4.1	Nykytilanteen kartoitus.....	37
4.2	Tutkimuksen toteutus	42
4.3	Laskutusprosessin arvioiminen	44
4.4	Kehitysideat	48
5	POHDINTA	52

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Kilpailutilanne yritysten välillä on kovaa, minkä takia jokainen yritys joutuu miettimään tehokasta tapaa hoitaa omaa liiketoimintaansa. Kiristynyt kilpailutilanne on myös asettanut yrityksille haasteita laskutusprosessin ja luotonhallinnan suhteen. Lyhytaikaiset maksuvelvoitteet vaativat yrityksiä tehokkaaseen saatavien hallintaan, jotta riittävä kassavirta saadaan turvattua. Lyhyen aikavälin rahoitus on suuri riski etenkin nuorille yrityksille, joissa liiketoiminta on uutta.

Tehokkaalla prosessien hallinnalla yrityksillä on mahdollista luoda kilpailuetua ja parantaa omaa toimintaa. Prosessilähtöinen ajattelu perustuu yrityksen omien prosessien tunnistamiseen ja sitä kautta toiminnan parantamiseen. Prosessien hallinta vaatii yritykseltä alituista kehittämistä ja omien toimintatapojen kyseenalaistamista. Laskutusprosessin kohdalla tämä tarkoittaa oman laskutusprosessin tunnistamista ja myyntisaatavien hallinnan parantamista eri keinoilla. Myyntisaatavien hallinta taas tarkoittaa koko ketjua työn tai tavaran tilauksesta maksun kotiutumiseen (Leppiniemi 2005, 174).

Tämä tutkimus käynnistyi noin vuosi sitten, kun aloitin työni NDT-koordinaattorina eli laskutuksen, kuukausiraportoinnin sekä muiden toimitustöiden hoitajana case-yrityksessä syksyllä 2011. Aloite tutkimuksen aiheesta lähti esimieheltäni sekä minulta itseltäni, koska koimme, että on tarpeellista kehittää toimimatonta laskutusprosessia. NDT-tulosityksikkö perustettiin kesällä 2011 yrityksen uudeksi liiketoiminnalliseksi tulosityksiköksi. Tulosityksikkö taas kuuluu osaksi Suomen case-yritystä, joka on taas osa suurta maailmanlaajuista pörssi-yhtiötä. NDT-liiketoimintayksikön toimialana on tarkastaa pienten ja suurten metallialan yritysten hitsauksia. Tulosityksikön toiminnan haastavuutta lisää kaksi toimistoa, jotka sijaitsevat eri puolella Suomea. Vaihtoehtoisien kehittämiskohteiden joukosta mielenkiintoni kohdistui erityisesti laskutusprosessiin ja myyntisaamisten hallintaan NDT-tulosityksikössä. Kehittämiskohteina laskutusprosessi ja erityisesti myyntisaatavien hallinta ovat oleellisessa asemassa, jotta toiminnan kasvattaminen tulevaisuudessa olisi mahdollista.

Työn aihe ei ollut itsestäänselvyys, sillä varsinaiseen muotoonsa aihe hioutui vasta keväällä 2012. Ennen kevättä aiheet vaihtelivat myyntisaamisten, kuukausiraportoin-

nin, laskutusprosessin, työajanseurannan ja budjetoinnin välillä. Mikään aiheista ei välttämättä olisi ollut huono ratkaisu, mutta käytännön ongelmat asettivat laskutusprosessin ja myyntisaamiset etusijalle. Puolen vuoden työt osoittivat sen, että tärkeimpänä tehtävä oli käydä läpi laskutusprosessi alusta lähtien. Näin saisimme selville prosessin ongelmakohdat ja toimivat osa-alueet. Prosessin kehittämisen rinnalle nousi myyntisaatavien hallinta, koska laskutusprosessin kehittämisellä tähdätään useimmiten myyntisaatavien nopeampaan kiertoon. Nämä kaksi osa-aluetta liittyvät vahvasti yhteen ja antavat monipuolisen tarkastelutavan toimintayksikön työskentelyyn. Laamanen (2004) toteaaakin, että yrityksen menestys perustuu herkkään kokonaisuuteen, jossa prosesseilla luodaan kilpailukykyä yritykselle. Prosessit taas sisältävät aina neljä elementtiä: toiminta, resurssit, tuotokset ja suorituskyky. Prosessien kehittämisen ja myyntisaatavien hallinnan lisäksi halusin avartaa näkökulmaa hieman strategia-ajattelulla, joka on hyvin voimakkaasti sidoksissa prosessien kehittämiseen. Case-yrityksellä on tarkoituksena kasvaa ja laajentaa liiketoimintaa, mikä vaatii toimivan laskutusprosessin ja tehokkaan myyntisaatavien hallinnan. Toimimattomilla prosesseilla on vaikeampaa saavuttaa kasvutavoitteita tai suunnitella tulevaisuutta. On case-yrityksen edun mukaista tarttua jo toiminnan alkuvaiheessa puutteellisiin toimintoihin ja toimintatapoihin ja pyrkiä parantamaan niitä. Toimivat prosessit ovat keinoja tavoitteiden ja strategioiden toteuttamiseen.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella case-yrityksen laskutusprosessia myyntisaamisten hallinnan näkökulmasta ja antaa kehitysideoita prosessin parantamiseksi. Opinnäytetyössä kartoitetaan laskutusketjun lähtötilanne hyvine ja huonoine puolineen ja luodaan kehitysideoita toimivampaan laskutusprosessiin. Tutkimuksen kannalta tärkeää on tunnistaa ja keskustella tämän hetken ongelmakohdista laskutusprosessissa ja nostaa aihe tarkastelun kohteeksi case-yrityksessä. Syntyvien kehitysideoiden pohjalta case-yrityksessä on mahdollista lähteä rakentamaan toimivampaa laskutusprosessia, missä huomio kiinnittyisi entistä enemmän saatavien tehokkaaseen hallintaan. Teoreettisina viitekehyksinä ovat strategia ja prosessien kehittäminen, sekä myyntisaatavien hallinta. Tutkimuksen tuloksena syntyviä kehitysideoita on tarkoitus hyödyntää myöhemmin case-yrityksessä mahdollisuuksien ja resurssien mukaan.

Työn tarkoituksen sijaan työlle asetetut tavoitteet ovat moniulotteisimpia. Itse tutkimuksen tarkoituksena on arvioida case-yrityksen tämänhetkinen laskutusprosessi ja

antaa kehitysideoita laskutusprosessin parantamiseksi myyntisaamisten hallinnan näkökulmasta. Kehitysprosessin avulla saatuja parannusehdotuksia on tarkoitus soveltaa käytäntöön, jotta laskutusprosessista saadaan nopeampi, tarkempi ja selkeämpi. Opinnäytetyön raportoinnin osalta tavoitteena on esitellä tutkimusta avoimesti tuomalla esille kaikki tutkimuksen eri vaiheet sekä esittää asiat perustellen ja ammatitaitoisesti. Itse tutkimuksen lisäksi suurimmat tavoitteet kohdistuvat omaan ammatilliseen kasvuun, johon työelämälähtöinen opinnäytetyö antaa täydet mahdollisuudet. Vilkan & Airaksisen (2004, 16-17) mukaan työelämälähtöinen opinnäytetyö antaa opiskelijalle mahdollisuuden peilata taitojaan ja ongelmaratkaisukykyään käytäntöön. Sen lisäksi työelämään sijoittuva tutkimus syventää ammatillista osaamista, parantaa työllistymismahdollisuuksia ja tukee urasuuntautumista. Toimeksiannettu opinnäytetyö haastaa myös opiskelijan toimimaan organisaatiossa ja testaamaan omaa projektihallintakykyä. Tavoitteellisuuden ja ammatillisen osaamisen lisäksi pidän tärkeänä sitä, että pääsen hyödyntämään omaa osaamistani oikeassa kehitysprosessissa.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö jakautuu teoriaosaan ja tutkimusosaan. Tutkimus suoritetaan laadullisena eli kvalitatiivisena työnä. Tutkimusta voi luonnehtia laadulliseksi opinnäytetyöksi, koska tarkasteltavana on ilmiö, jota tutkija haluaa ymmärtää mahdollisimman perusteellisesti. Case-yrityksessä olevaa ilmiötä pyritään kuvaamaan ja selittämään mahdollisimman tarkasti ja ennakkoluulottomasti. Laadullisen tutkimuksen luonteen omaisesti tätä tutkimusta ei pystytä toistamaan täysin samanlaisena, sillä tutkimus on sidoksissa aikaan, paikkaan, tutkittavaan ilmiöön ja ihmisiin. Tällä tutkimuksella ei ole lähtöhypoteesia eli alkuoletusta, vaan tutkimuksen annetaan kehittyä omalla painollaan tutkittavaa kohdetta ymmärtämällä. Laadullinen tutkimus antaa paremmat lähtökohdat myös tutkijan eli itseni näkyvyydelle ja mielipiteille, mikä tämän tutkimuksen kannalta on hyvin oleellista. Kvalitatiivinen tutkimus ei siis pyri yleistyksiin, vaan tutkimuksessa saa tulla esiin tutkijan omat havainnot ja muut subjektiiviset näkökulmat. (Eskola & Suoranta 2001.)

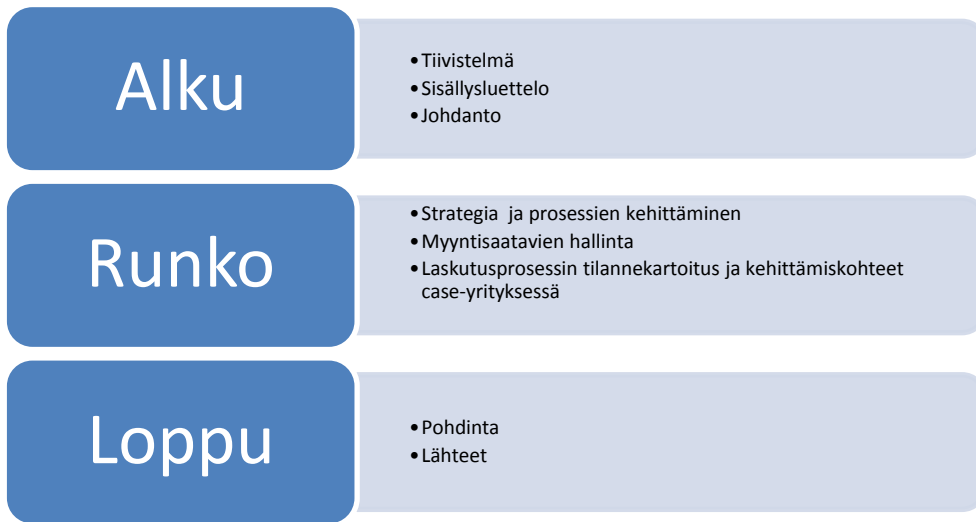
Lähestymistapoja opinnäytetöihin on useita, joista tähän työhön sovelletaan toiminnallista- ja tapaustutkimusta. Toiminnallinen opinnäytetyö on käytännönläheinen tutkimus, joka testaa opiskelijan tietojen ja taitojen soveltamista todelliseen työelämätilanteeseen. Toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on käytännön toiminnan ohjeistaminen, opastaminen tai toiminnan järjestäminen. Lopputuotoksena toiminnallisessa opinnäytetyössä syntyy useasti ohje, opas tai perehdyttämiso-
pas. (Vilka &

Airaksinen 2004, 9.) Ohjeistuksia toiminnallisen opinnäytetyön tekemiseen löytyy, mutta itse innostuin toiminnallisen opinnäytetyön ajatuksesta käytännönläheisenä ja työelämälähtöisenä. Pidän myös ajatuksesta, että opinnäytetyön muoto ja esitystapa saavat heijastella tutkimuksen tekijää. Työskentelytapani kuvaakin hyvin toiminnallinen opinnäytetyö, joka vaatii kirjoitustyön lisäksi tekijältään aikaa pohdintaan ja ajatuksien vaihtoon tutkimukseen liittyvien ihmisten kanssa. Toiminnallinen opinnäytetyö soveltuu myös hyvin omaan tutkimukseeni, jossa haasteena on teorian ja käytännön yhdistäminen. Toiminnallinen työ tutkimukseni osalta tarkoittaa ennen kaikkea prosessia, kehittämistä ja käytännönläheistä lähestymistapaa. Tapaustutkimus taas käy ilmi tutkimuksen case-luonteesta. Tutkimuksella halutaan selvittää tiettyä tapausta tai ilmiötä. Tutkimuksen avulla pyritään selittämään ja kuvailemaan tarkkaan valittua ilmiötä, eikä luomaan yleistyksiä ja testaamaan hypoteeseja.

Tutkimus case-yrityksessä suoritettiin havainnoimalla ja haastattelulla. Lisäksi kehitysideoita kerättiin vapaamuotoisten keskustelujen avulla henkilökunnalta. Tutkijan kuuluminen organisaatioon ja kehitysprosessiin on mahdollistanut useiden eri tiedonkeruumenetelmien käytön. Myös toiminnallinen tutkimus tukee väljää tutkimusmenetelmien käyttöä, jossa kerättyä tutkimusaineistoa käytetään joustavasti. Tiedon hankintamenetelmät riippuvat täysin tutkittavasta kohteesta ja kohderyhmästä. Tutkimusaineiston yksityiskohtainen analysointi ei toiminnallisessa tutkimuksessa ole tärkeää, vaan analysoitavaksi pitää nostaa vaan asiat, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisia. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 63-64.) Lisää tutkimusmenetelmien käytöstä tässä työssä esitellään kappaleessa *4.2 Tutkimuksen toteutus*.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu viidestä pääkappaleesta johdanto, strategia ja prosessien kehittäminen, myyntisaatavien hallinta, haastattelu ja kehityskohteet, sekä pohdinta. Tutkimuksen rakennetta kuvaa seuraavalla sivulla oleva kuvio 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku on johdanto, jossa tutkimus esitellään. Johdanto alkaa työn taustoituksesta, missä perehdytään hieman työn aihealueeseen ja perustellaan aihevalinta case-yrityksessä. Sen jälkeen käydään läpi tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma, sekä asiat joihin opinnäytetyössä keskitytään. Viimeisimpänä esitellään tutkimusmenetelmät, sekä käydään läpi työn kokonaisuus.

Johdantoa seuraa tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoreettista pohjaa tutkimukselle käsitellään luvuissa kaksi ja kolme. Teoreettinen viitekehys työlle muodostuu strategia ja prosessien hallinta-kappaleesta ja myyntisaatavien hallinta-kappaleesta. Strategia ja prosessien kehittäminen sisältää useampia lukuja, joissa käsitellään strategiaa käsitteenä ja prosesseja yrityksen käytännön toiminnassa. Viimeisenä käydään läpi, miten prosessit ja strategia liittyvät yhteen. Myyntisaamishallinta-kappaleessa pohditaan syitä yritysten luottokaupalle ja käydään läpi keinoja myyntisaamishallintaan. Kappaleessa esitellään myös luottopolitiikan merkitystä ja saamisien seurantaan käytettyjä tunnuslukuja.

Teoreettisen viitekehysten esittelystä opinnäytetyössä siirrytään varsinaiseen tutkimusosioon, missä aluksi käydään läpi tutkittavan organisaation lähtötilanne eli laskutusprosessi case-yrityksessä. Tämän jälkeen perustellaan tutkimusmenetelmien valinta ja käydään läpi tutkimuksen suorittaminen. Tulosten analysointi tapahtuu luvuissa laskutusprosessin arvioiminen ja tämän osan lopuksi esitellään kehitysideat.

Viimeisenä tutkimuksen osalta on pohdinta, missä arvioidaan opinnäytetyötä kokonaisuudessaan. Pohdinnassa keskitytään aiheisiin tavoitteiden saavuttaminen ja työn merkitys, luotettavuus ja tutkimusprosessin arvioiminen.

2 STRATEGIA JA PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

Strategia, prosessit ja näiden käytännön järjestäminen ovat erityisessä asemassa, kun yrityksen tavoitteena on toiminnan ymmärtäminen, kehittäminen ja menestyminen. Strategia määrittää suunnan yritykselle vastaamalla kysymyksiin: Mitä haluamme olla? Mitä emme halua olla? Mikä meissä on erilaista, kuin kilpailijoissamme? Strategian toteuttaminen käytännössä vaatii johdolta taitoa ohjata yritystä määritettyjen suuntaviivojen mukaisesti. Strategia antaa suunnan myös prosessien hallinnalle ja kehittämiselle. Prosessien hallinta kattaa yrityksen käytännön toiminnan organisoimisen ja kehittämisen. Case-yrityksen tilanteessa strategia ja prosessien kehittämisen ovat avainasemassa, koska tavoitteena on kasvattaa toimintaa lähitulevaisuudessa. Yrityksen tekeminen pohjautuu strategiaan, joka määrittää suuntaviivan prosesseille ja kehittämiselle.

2.1 Strategia käsitteen määrittely

Strategia on sanana hyvin laaja käsite, eikä yhtä oikeaa vastausta ole olemassa (Kamensky 2010, 18). Organisaatiot luovat toiminnalleen strategioita, joita noudatetaan enemmän tai vähemmän. Strategioihin kytkeytyvät valinnat, joita yritys tekee. (Viikkumaa 2005, 17.) Myös itse strategian muodostaminen on tietoinen valinta. Organisaatio päättää strategian tekohetkellä, kuinka toimintaa halutaan muuttaa vai halutaanko jatkaa entisellä tavalla. Tärkeimmät kysymykset siis ovat siinä, mitä tulee säilyttää entisellään, ja mitä muuttaa. Yrityksen strategisten valintojen tulee kuitenkin perustua sidosryhmien tarpeiden ymmärtämiseen ja omien resurssien hyödyntämiseen. (Laamanen 2005, 60-61.)

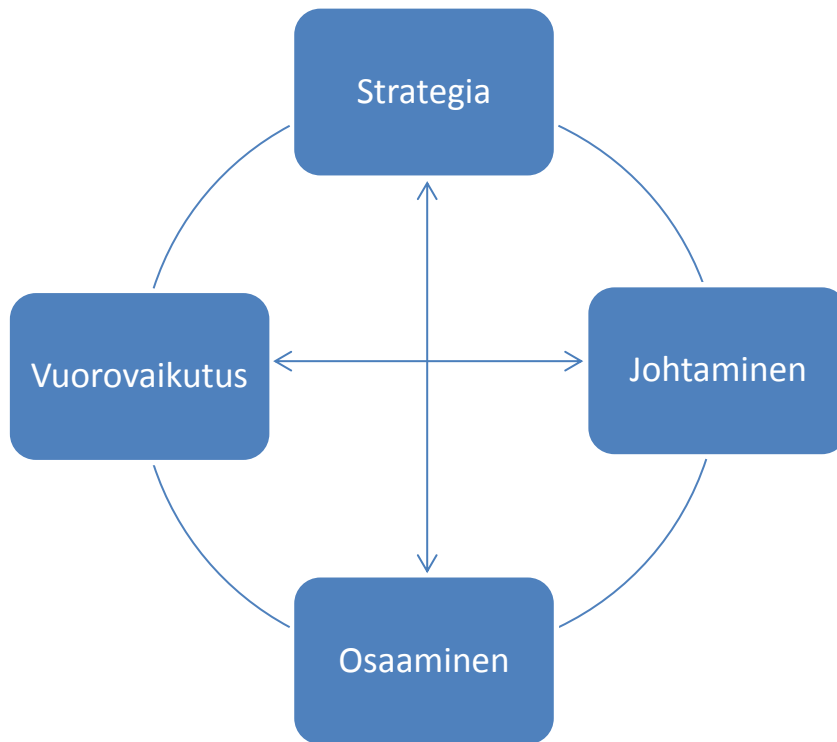
Myös Porter (1996) korostaa strategian merkitystä liiketoiminnassa. Strategia määrittää yrityksen toimintaa ja luo kilpailuetua yritykselle. Strategia ei ole pelkän operatiivisen toiminnan tehokasta johtamista, vaan strategia on suuntaviiva sille, mitä yritys haluaa olla ja mitä ei. Hyvä strategia toteutuu yrityksen prosesseissa ja luo toiminnasta omaleimaisen. Porterin mielestä menestyvät yritykset eivät tukeudu pelkkään toiminnan tehostamiseen, mikä on helposti kopioitavaa ja kilpailijoiden matkittavissa. Toiminnan tehostaminen ja strategia yhdessä luovat uniikin liiketoiminnan, missä kokonaisuuden huolellinen suunnittelu on yksi menestyksen avaimista. Strategian määrittäminen ei riitä, vaan strategia tarkoittaa liiketoiminnan tarkkaa asemointia,

luopumista ja yrityksen toimintojen yhteenliittymistä. Asemoinnilla määritetään oma asema ja toiminnot, joilla yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa. Asemointi tarkoittaa käytännössä luopumista, sillä menestyäkseen yrityksen pitää tietää mitä tehdään ja mitä ei tehdä. Kaikkea yritys ei pysty tarjoamaan, mistä esimerkkinä halpuihin ja joustaviin lentoihin keskittyvän lentoyhtiön, jonka on turha pyrkiä tarjoamaan asiakkailleen ylellisyyttä ja räätälöityjä lentoja. Strategian merkitys katoaa, jos yritysten ei tarvitsisi tehdä valintoja ja määrätä suuntaviivoja. Strategia toteutetaan toiminnoissa, joiden täytyy olla jatkumoa toisilleen. Toimintojen tulee olla strategian mukaiset ja tukea toinen toistaan. Irralliset toiminnot ja päämäärättömyys eivät myöskään tue strategista toimintaa. (Porter 1996.)

Strategiaa tutkiva Kamensky (2010, 18) käyttää kolmea erilaista määritelmää, joista ensimmäinen määrittelee strategian keskeiseksi suuntaviivaksi tavoitteiden ja toiminnan valinnassa muuttuvassa maailmassa. Toinen määritelmä keskittyy enemmän ympäristönäkökulmaan, jossa strategian tavoitteena on hallita ympäristöään. Kolmas määritelmä keskittyy yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin ja niiden vuorovaikutussuhteisiin. Tavoitteena on saavuttaa määritetyt kannattavuus-, jatkuvuus – ja kehittämistavoitteet hallitsemalla sisäisten- ja ulkoisten tekijöiden vuorovaikutussuhteita.

Ensimmäisessä strategiamääritelmässä Kamensky (2010, 19-20) korostaa näkemystä siitä, että yrityksen toimintaympäristö on koko ajan muuttuva ja strategian tavoitteena onkin asettaa keskeiset suuntaviivat ja toiminnan linjat tavoitteineen. Ratkaisut on tehty useiden vaihtoehtojen joukosta, joihin koko organisaation on sitouduttava kurinalaisesti. Toisen strategiamääritelmän kohdalla ympäristön hallinta tulee edelleen purkaa käsitteiksi, jotka tarkoittavat sopeutumista muutoksiin, ympäristön muokkaamista ja vaikuttamista ja toimintaympäristön valintaa. Strategian avulla pyritään hallitsemaan toimintaympäristöä havainnoimalla ympäristön muutokset nopeasti. Havaintojen perusteella yritys tekee tarvittavat toimintamuutokset jopa jo ennen varsinaista muutosta. Toinen strategia määritelmä korostaa myös strategian merkitystä siinä, että yrityksen tavoitteena on toimia aktiivisena ympäristön ja toimitapojenmuuttajana suunnannäyttäjänä. Kolmas strategia määritelmä paneutuu ajatukseen, jossa sisäisten tekijöiden huomioiminen on yhtä tärkeää kuin ulkoisten tekijöiden muuttuminen. Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi johdon ja työntekijöiden eriäviä näkemyksiä muutostarpeista. On erittäin tärkeää varmistaa jo strategiaa luodessa, että omien sisäisten tekijöiden toiminta on huomioitu ja riskitekijät tunnistettu. Hyvänä esimerkkinä sisäisistä tekijöistä on työntekijöiden osaaminen. Osaamisen hankkiminen tulee ennakoida, sillä hyväkin strategia saattaa romuttua osaamisen puutteen

seen. Strategian merkitystä liiketoiminnan menestymisessä kuvaa Kamenskyn ”Menestyksen timantti” (kuvio 2).



Kuvio 2. Liiketoiminnan menestyksen timantti (Kamensky 2010, 28)

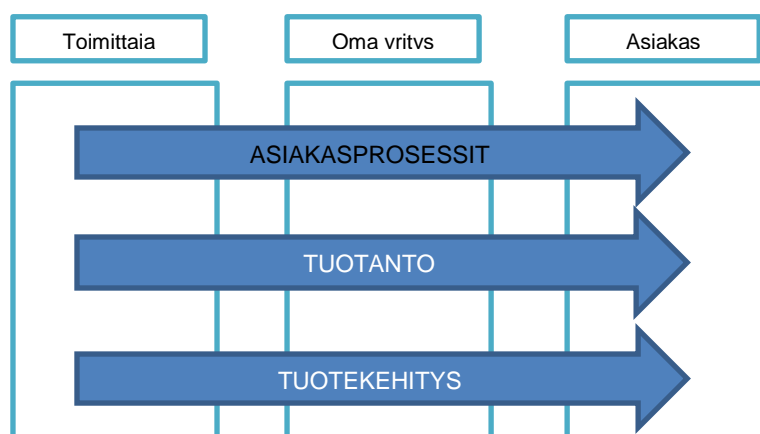
Strategia ja sen ympärillä olevat käsitteet strateginen johtaminen ja prosessit ovat moniulotteisia, eikä yhtä ainoaa oikeaa vastausta ole olemassa. Tämän hetken ilmiönä on yhdistellä erilaisia strategioita ja johtamismalleja, missä jokaiselle yritykselle löytyisi oma tapa strategian toteuttamiselle käytännössä. Yrityksien on lupa tai jopa suositeltavaa yhdistellä erilaisia strategiamalleja. Ajatuksia on mahdollista poimia eri strategisilta ajattelijoilta, sekä lisätä mukaan jotain omaa. Tämä ilmiö kertoo myös siitä, kuinka laajalla ja monipuolisella kentällä strategia-ajattelun kanssa olemme tällä hetkellä. (Näsi & Aunola 2005, 57-58.)

Case-yrityksen kohdalla strategia pohjautuu vahvasti kasvulle ja liiketoiminnan laajentamiselle. Yrityksen tarkoituksena on tarjota asiakkailleen kattavat NDT-palvelut ympäri Suomea. Yhtä ainoaa strategiaa ja prosessien kehittämistapaa tuskin löytyy, vaan tärkeintä on tutustua erilaisiin vaihtoehtoihin ja muodostaa oma toimiva tapa prosessien kehittämiseksi. Puolamäen (2007, 254-255) vaihtoehto pienen tai kes-

kisuuren yrityksen kasvustrategiaksi on erilaistamisstrategia, missä kasvua haetaan erilaistamalla jo markkinoilla olevaa tuotetta tai palvelua. Toisena vaihtoehtona on löytää strategisesti uusi toiminta-alue, missä kilpailijat eivät pysty haastamaan yritystä. Uniikin strategisen toiminta-alueen säilyttäminen kuitenkin vaatii nopeaa reagointia asiakkaiden uusiin tarpeisiin.

2.2 Yrityksen prosessit

Yrityksen prosessit tarkoittavat sarjaa toimintoja, jotka yhdessä muodostavat yrityksen toimintoketjun. Toimintoketjun jokaiselle toiminnolle on määritelty omat tehtävät ja asiakkaat. Asiakkaiksi eri toiminnoille voidaan katsoa yrityksen ulkopuoliset asiakkaat tai yrityksen sisäiset asiakkaat. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28.) Prosessit noudattavat yrityksen määrittelemää strategiaa, mutta se edellyttää, että yrityksen johto tuntee omat prosessit. Ilman prosessien tunnistamista on lähes mahdotonta toteuttaa strategiaa prosesseissa. Prosessien tunnistaminen ja kehittäminen luo kilpailuetua yritykselle, koska näin yritys on ajan tasalla toimivista ja kehitystä vaativista toiminnoista. (Laamanen 2005, 155.) Porter (1996) korostaa erityisesti prosessien yhteenliittymistä ja synergiaa. Jokainen toiminto on jatkumo toiselle, joten prosesseja tunnistettaessa ja kehitettäessä on liiketoimintaa tutkittava kokonaisuutena. Toiminnoissa täytyy toteutua yrityksen tavoitteet ja päämäärät. Kuviossa 3 on kuvattuna yrityksen ydinprosessien läpileikkaus.



Kuvio 3. Ydinprosessit (Lecklin 2006, 129)

Kaikissa yrityksissä on omat prosessinsa, mutta prosessien tunnistaminen vaatii niiden määrittelyä. Suurin osa prosesseista on luokiteltavissa ydinprosesseiksi ja pieni osa tukiprosesseiksi. Ydinprosessien tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa ulkoiselle asiakkaalle. Ydinprosessi kattaa liiketoiminnan luonteen ja luo läpileikkauksen yrityksen tilaus-toimitus ketjusta. Ydinprosessin kehittäminen vaatii yrityksen sisäistä päätöksentekoa, jota ei haluta luovuttaa ulkopuolisen käsiin, koska pääprosessilla erotetaan kilpialijoista ja luodaan kilpailuetua markkinoille. Ydinprosessien toimintoja voidaan kuitenkin ulkoistaa, mutta päätöksenteko tulee säilyttää yrityksen sisällä. Tukiprosessit taas nimensä mukaisesti tukevat yrityksen ydinprosesseja. (Kiiskinen ym. 2002, 28-29.) Tämän tutkimuksen osalta prosessien kehittäminen kohdistuu nimenomaan tukiprosessiin eli laskutusprosessiin. Liiketoimintayksikön laskutusprosessin arvioinnilla ja kehitysideoilla on tarkoitus viedä laskutusprosessia eteenpäin ja parantaa prosessiin kuuluvia toimintoja. Tukiprosessien merkitystä liiketoiminnassa ei kannata unohtaa, sillä laskutusprosessin parantamisella yrityksen saamia saadaan kotiutettua nopeammin yrityksen käyttöön.

Omien prosessien tunnistaminen tuottaa yritykselle kilpailuetua ja mahdollisuuksia toteuttaa muutoksia, sekä sopeutua muuttuvaan ympäristöön. Prosessien tunnistamista ja prosessien jatkuvaa kuvaamista, mittaamista, kehittämistä, arviointia ja parantamista sanotaan taas prosessijohtamiseksi. Prosessijohtamisessa yrityksen prosesseja kehitetään niin, että yrityksen strategia toteutuu käytännössä. (Laamanen 2005, 154-155.)

2.3 Prosessien tunnistaminen ja määrittely

Prosessien määrittely lähtee liikkeelle ajatuksesta, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Laamanen (2004, 52-53) on kiteyttänyt prosessin määrittelyn siihen, että prosessin tulee alkaa ja loppua asiakkaaseen. Onhan prosessin tarkoitus tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Prosessin aloittaa asiakkaan tilaus ja prosessi ketjun päättää palvelun tai tuotteen vastaanottaminen, näin asiakassuuntautunut ajattelu kantaa läpi prosessiketjun. Prosessien määrittelyssä voidaan myös lähteä liikkeelle jatkuvan parantamisen näkökulmasta, missä prosessi alkaa suunnittelusta ja päättyy arviointiin. (Laamanen 2004, 52-53.)

Ilman prosessien tunnistamista ja määrittelyä ei päästä prosessien kehittämiseen. Kuten jo aikaisemmin mainittiin prosessit koostuvat ydinprosesseista ja tukiprosesseista. Prosessienluokittelu onkin elintärkeää prosessilähtöisen ajattelun alkuvaiheissa.

Prosessiluokittelussa toiminnot jaetaan tuote-, palvelu-, asiakas-, pää-, ydin-, tuki-, avain-, tai ali-, johtamis- tai ohjausprosesseihin. Näiden pohjalta yritys päättää, mikälaista prosessijaottelua halutaan käyttää. (Laamanen 2004, 53-54.) Laamanen (2004, 53-54) kuitenkin puoltaa prosessien jakoa ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosesseilla syntyy jalostusarvoa ja tukipalvelut taas tukevat varsinaista ydinprosessia. Avainprosesseihin kuuluvat myynti- ja markkinointi, missä uusia asiakkuuksia hankitaan. Myynti – ja markkinointi ovat useasti vaikuttamassa, myös ydinprosessiketjun loppuosassa asiakaspalautteesta ja asiakastytyvyydestä. Ydinprosessien keskeisintä roolia johtaa palveluiden ja tuotteiden valmistaminen ja toimittaminen. Prosessiajattelu ei kuitenkaan luo suuria muutoksia valmistukseen ja toimittamiseen, mutta sitä vastoin kehittää kokonaisratkaisuja ja pyrkii parantamaan nopeutta ja reagoitakykyä. Tukiprosessit taas luovat edellytykset varsinaisten ydinprosessien toiminnalle. Tukiprosesseiksi katsotaan laadunhallinta, materiaalihallinta, tietohallinto, taloushallinto, henkilöstöhallinto, vuosisuunnittelu ja strateginen suunnittelu. (Laamanen 2004, 55-57.)

Prosessien tunnistaminen yhteydessä organisaation prosessit hahmotellaan prosessikartalle. Kaikki prosessit kuvataan auki selityksineen ja toimintoineen. Rakennekartta toimii johdon apuvälineenä prosessijohtamisessa. Prosessi kuvauksen tarkoituksena on antaa lisäinformaatiota prosesseista ja tuoda esille toimintojen kannalta kriittiset vaiheet. Asioiden esittäminen monipuolisesti ja avoimesti auttaa keskustelussa ja luo erilaisia näkökulmia toiminnoista. (Laamanen 2004, 58-62 ja 75-78.)

2.4 Prosessit käytäntöön

Prosessikartoituksen jälkeen tulee vaihe, jolloin asiat tulee asettaa käytännön toimintaan. On hyödytöntä rakentaa prosessikuvauksia ja analyysyjä, jos yrityksellä ei ole intressejä viedä prosesseja käytäntöön. Kun toimintaa organisoidaan prosessien avulla, esille nousevat prosessien arvioinnit, rooleihin rekisteröityminen, mittauksen käynnistäminen, tiimien ja verkostojen luominen, osaamisanalyysit, työkaluanalyysit ja prosessien auditoinnit. Näillä toiminnoilla ja arvioinnilla varmistetaan, että jokainen ymmärtää, sisäistää ja hyväksyy prosessin. Prosessin ymmärtäminen ja hyväksyminen taas vaatii omakohtaista arviointia, analyysiä, keskustelua, ideointia, priorisointia, muutosten esittämistä ja johtopäätösten tekemistä. (Laamanen 2004, 96-97.) Tärkeintä toteutuksessa kuitenkin on johdon ja prosessin omistajien rooli. Prosessilähtöisessä toiminnassa johdon rooli on kantava voima, jolla todelliset tulokset syntyvät. Johdon roolin merkitys näkyy suoraan henkilöstössä, sillä sitoutuneella ja motivoivalla

johtamisella on kantavat vaikutukset organisaatiossa ja tulosten saavuttamisessa. Johtamisessa on erityisesti keskitettävä voimavaroja muutoksen positiivisen vaikutuksen korostamiseen. (Lorna, 2006.)

Johdon ja esimiesten rooli käyttöönotossa

Yrityksen johdon rooli ei lopu siihen, kun prosessit on kuvattu ja esitelty muulle henkilöstölle. Päinvastoin johdon roolin merkitys korostuu, kun prosessit viedään käytäntöön. Prosessia vetäneen johtoryhmän tarkoitus on tukea toiminnan omistajaa käytännön organisoinnissa. Johdon tehtävä ei suinkaan ole projektiluontoinen, vaan prosessien läpivieminen prosessikuvauksen mukaisiksi vaatii jatkuvaa läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Tulee muistaa, että isot strategiset hankkeet vaativat johtoryhmän täyden sitoutumisen ja loppujen lopuksi isot hankkeet ovat aina johtoryhmän vastuulla. (Laamanen 2004, 108.)

Toisena merkittävänä tekijänä prosessien käyttöönoton kannalta on esimiehen rooli. Muutostyön kannalta esimiehen rooli on ratkaiseva, koska ihmisillä on luontainen taipumus testata ollaanko uusien asioiden ja muutosten kanssa tosissaan. Monesti on helppo jäädä ajattelemaan, että miksi muuttaa vanhaa toimintamallia, kun uusi malli tuo vaan lisätyötä ja vie enemmän aikaa. Tässä tehtävässä esimiehen rooli on ottaa vastuu, että jokainen sitoutuu uusiin toimintamalleihin noudattamalla niitä. Esimiehen tulee siis kiinnittää huomiota tuleviin poikkeamiin ja parantaa toimintaa niiden myötä. Esimiehen tehtävä on myös arvioida alaisiaan kriittisesti ja vaatia kaikilta yhteisten tavoitteiden ja toimintatapojen sisäistämistä, sillä organisaation rappeutunut moraali vie pohjan tehokkaalta prosessijohtamiselta. (Laamanen 2004, 108-109.) Kaplan ja Norton (2002, 53) toteavatkin, että käyttöönotossa jokainen yrityksessä toimiva henkilö tulee liittää osaksi yrityksen strategiaa. Henkilöstön täytyy jokapäiväisissä toiminnoissa pyrkiä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja uusien innovaatioiden kehittämiseen. On erityisen tärkeää, että strategia ja prosessi-johtamisessa johto pystyy innostamaan henkilöstön toteuttamaan työtehtäviään prosesseissa tavoitteellisesti.

2.5 Prosessien mittaaminen

Prosesseja tulee mitata ja arvioida kokoajan, koska muuten prosessijohtamisesta ei ole yritykselle mitään hyötyä. Prosessiajattelu perustuu siihen, että yritys uskoo saavuttavansa tietyllä toimintatavalla parempia tuloksia kuin toimimalla toisin. Mittaamalla prosesseja saadaan selville reaali-prosessin nykytila ja muutokset, joihin yrityksen tulee reagoida säilyttääkseen kilpailukykynsä. Prosessin mittaaminen myös lisää toiminnan tärkeyttä, vaikka ei suoranaisesti vaikutakaan yrityksen tulokseen. Prosessit ja mittaaminen kulkevat käsi kädessä, koska prosessit auttavat ymmärtämään tuloksen kannalta kriittiset tekijät. Kun taas ymmärretään kriittiset tekijät, voidaan kehittää prosesseja ja hyödyllisiä mittaamismenetelmiä. (Laamanen 2004, 149-150.) Mittaamisessa Kaplan & Norton (2002, 254) korostavat ymmärrystä, kuinka kaikkien organisaation jäsenien tulee ymmärtää mittaamisen tarkoitus ja mittarit. Mittauksen avulla prosesseja pystytään näkemään miten strategiset tavoitteet toiminnoissa toteutuvat vai toteutuvatko.

Laamanen (2004, 150-151) toteaa, että mittaaminen ei aina ole yksiselitteistä, eivätkä tunnusluvut aina kerro kaikkea todellisesta tilanteesta. Mittaristoa valittaessa tulee kuitenkin pyrkiä siihen, että tuloksista ei synny kiistaa ja saadun tiedon tulkinta olisi aukotonta (Lecklin 2006, 153). Useasti mittaaminen kohtaa myös vastustusta organisaatiossa, koska asioiden esittäminen luvuilla on armotonta. Tunnuslukujen tulkitsemiseen ja analysoimiseen tulee käyttää ammattilaista, joka osaa tunnuslukujen perusteella tehdä ratkaisuja ja arvioita. Tunnuslukuja ymmärtämätön henkilö saattaa johtaa yritystä väärin ratkaisuihin, jotka eivät tuota yritykselle menestystä pitkällä aikavälillä. (Laamanen 2004, 150-151.)

Prosessien tehokkuutta siis arvioidaan mittaamalla yrityksen prosessit. Mittaustulosten avulla pystytään selvittämään prosessin tehokkuus ja sen myötä kehittämään prosessia haluttuun suuntaan. Yleisimpiä suorituskyvyn mittareita ovat aika, raha, määrät, fysikaaliset ominaisuudet ja sidosryhmien näkemykset. (Laamanen 2004, 151-152; Lecklin 2006, 146-147.)

Aikaan perustuva tunnusluku mittaa yleisesti prosessin läpimenoaikaa. Lyhyt läpimenoaika prosessissa kertoo tehokkaasta toiminnasta, mutta samalla on huomattu suoritteiden laadun paraneminen ja kustannusten väheneminen. Lyhyt läpimenoaika lisää prosessin joustavuutta, asiakastyytyvyyttä ja nopeampaa reagointikykyä. Prosessin lyhyt läpimenoaika on myös kilpailuvaltti, sillä asiakasta kiinnostavat lyhyet toimitusajat kuin pitkät toimitusajat. Aika suorituskyvyn mittarina voi myös liittyä suo-

ritteen tai palvelun toimitusajankohdan pitävyyteen. Toimitusajankohdan suunnittelussa ja ennakkoinnissa taas auttaa prosessin läpimenoajan lyhyt aika, mikä luo joustavuutta toimitusajankohdan ajantasaisuuteen. Aika tunnuslukuna mittaa myös muutosten läpimenoaikaa prosessi. (Laamanen 2004, 153-154.) Ajalla saadaan mitattua yrityksen prosesseja kokonaisuutena lähtötilanteesta suoritteen luovuttamiseen asti. Hyvä ajanseuranta lisää tehokasta prosessien hallintaa, parantaa joustavuutta ja palvelualttiutta.

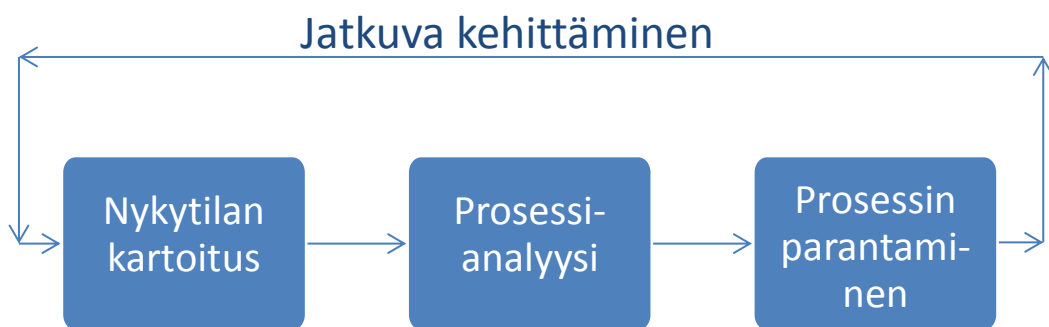
Laamanen (2004, 154-155) kirjoittaa, että raha tunnuslukuna mittaa eri prosesseihin tai toimintoihin sitoutuneita kuluja. Prosesseihin sitoutuneiden kulujen seuranta on kuitenkin hyvin hankalaa, sillä kustannusseuranta ei tapahdu prosessien vaan kustannuspaikkojen mukaan. Onnistuakseen prosessien kustannuslaskenta vaatisi kehittyntä työ-, kone-, tila-, materiaali-, energia-, yleis-, investointi-, ja pääomakustannuksien seurantaa. Suurien pääomien sitoutumista keskeneräisiin prosesseihin tulisi välttää.

Tunnusluvut voivat myös olla määriin tai fysikaalisiin ominaisuuksiin liittyviä mittauserusteita. Määrällinen mittaaminen on perinteinen ja hyvin yleinen mittari prosesseja arvioitaessa. Prosessin tarkastelussa voidaan mitata esimerkiksi tuotteiden, palvelutapahtumien, ideoiden, poikkeamien, reklamaatioiden, ihmisten, asiakkaiden, kehitysprojektien, sairaspotilaiden tai tapaturmien määrää. Määrä itsessään ei kuvaa tilannetta monipuolisesti, joten määriä laskiessa tarvitaan määrien luokittelua. Luokittelulla tarkoitetaan sitä, että asiakaspalautteet luokitellaan esimerkiksi negatiivisiin - ja positiivisiin palautteisiin. Fysikaaliset ominaisuudet liittyvät esimerkiksi tuotteiden, prosessien, materiaalien, komponenttien, koneiden, laitteiden ja ympäristön mittamiseen. Fysikaalisia ominaisuuksia arvioidaan kalibroimalla eli testaamalla mittauslaitteiden tarkkuus. Näin varmistetaan laitteiden mittaustulosten, palveluiden ja tuotteiden luotettavuus. (Laamanen 2004, 155-156.)

Viimeisenä mittaushaasteena Laamanen (2004, 157) mainitsee sidosryhmien näkemykset. Sidosryhmä mittauksilla tarkoitetaan asiakastyytyväisyys- tai henkilöstötyytyväisyysmittauksia. Tyytyväisyyskyselyt mittaavat yleensä koko organisaation suorituskykyä. Tyytyväisyysmittauksilla on tarkoitus saada esille sidosryhmien näkökulmat ja mielipiteet prosesseista. Asiakastyytyväisyys tiettyä prosessia kohtaan tulee mitata heti tapahtuman jälkeen, jotta palaute prosessista saadaan yrityksen käyttöön. Esimerkiksi nettikauppa voi lähettää asiakastyytyväisyyskyselyn asiakkaalle toimituksen yhteydessä. Näin yritys saa asiakaspalautetta toimitusprosessista.

2.6 Prosessien kehittämistyö

Kun olemassa oleva prosessi on mitattu, tutkittu ja ongelmia ratkottu saadaan uusia vaihtoehtoja prosessien kehittämiseksi. Kehittämismahdollisuuksiksi voivat nousta koko prosessin uudistaminen, prosessin toimintojen uudelleen järjestely, työvaiheiden sisäiset muutokset, johtamisjärjestelmän muutokset tai edellisten vaihtoehtojen yhdistelmä. Koko prosessin uudistaminen tulee vaihtoehdoksi, kun parantavilla toimenpiteillä ei saavuteta haluttua tulosta tai parannustoimenpiteitä on suoritettu jo useita aikaisemmin tuloksetta. Tarkoituksena yrityksellä on kuitenkin parantaa jo olemassa olevia prosesseja ja vasta viimeisenä tarttua prosessin kokonaisvaltaiseen uudistamiseen. Prosessin uudistuksella haetaan yleensä merkittävää tehokkuuden – tai asiakastyytyväisyyden lisäystä. (Lecklin 2006, 187-188.) Prosessien parantaminen onkin prosessilähtöisen johtamisen tärkein näkökulma, sillä prosessiajattelu itsessään luo tarpeen jatkuvalla kehittämisellä ja parantamisella. (Laamanen 2004, 202.) Prosessien kehittäminen on tärkeää myös kilpailukyvyn ylläpitäjä, sillä prosessit vaativat aika-ajoin päivitystä ja vanhoista käytännöistä luopumista asetetun strategian saavuttamiseksi (Porter, 1996). Alla on kuvattuna prosessien jatkuvan kehittämisen malli (kuvio 5).



Kuvio 5. Prosessien kehittäminen (Lecklin 2006, 134)

Neljästä kehittämismahdollisuudesta Lecklin (2006, 188) kuvailee prosessiin kulkuun liittyvät muutoksen osaksi normaalia laatutyötä. Työvaiheita muuttamalla prosessin omistaja tähtää parempaan tehokkuuteen ja suorituskyykyyn. Työvaiheiden muuttaminen ja yhdistely vähentää virheitä ja kasvattaa vastuualueita. Prosessia voidaan päätyä myös parantamaan työvaiheiden sisäisillä muutoksilla, mikä tarkoittaa pieniä arkipäiväisiä muutoksia yksittäisiin työnkuviin. Tällaiset parannukset eivät vaadi suuria liikkeitä, vaan kehittäminen tapahtuu yleensä yhden ihmisen työskentelyssä. Johta-

misjärjestelmän muutoksilla taas tarkoitetaan prosessikeskeiseen johtamiseen siirtymistä, jossa johtajista tulee prosessinomistajia ja alkuperäinen toimintatapa muuttuu. Samalla raportointi ja kustannuslaskenta uudistuvat. Viimeisenä kehittämisvaihtoehtona on edellä mainittujen ratkaisujen yhdistelmä, missä suuremmat muutokset vaativat useiden parannustoimenpiteiden läpikäymistä. Prosessin uudistukset johtosuhteissa vaikuttaa myös työtehtävien uudistamiseen ja turhien tehtävien poistamiseen.

Parannustoimenpiteen valintaan vaikuttavat erilaiset kriteerit, joista käytetyimmät liittyvät suorituskyykyyn, asiakastytyvyyteen ja toteuttamismahdollisuuksiin. Suorituskyyky-motiivin takana on ajatus prosessin parantamisesta, missä laatukustannuksia pienennetään, tehokkuutta kasvatetaan ja muita tunnuslukuja parannetaan. Prosessin suorittajana on henkilökunta, joten kehittämistoimenpiteen onnistumiseksi tulee huolehtia työntekijöiden motivoitumisesta muutokseen. Viimeisenä kriteerinä parannustoimenpidettä suunniteltaessa on tärkeää käydä läpi toteuttamismahdollisuudet. Kuinka isoon korjaustoimenpiteeseen yrityksellä on kapasiteettia? Toimenpiteen arviointi vaatii selvitystä toteutuskustannuksista ja – vaikeuksista, toteutuksen kestosta, toteutuksen vaikutuksesta muihin prosesseihin, toteutuksen vaikutuksesta tietojärjestelmiin ja toteutettavaan prosessiin osallistuvien hyväksynnästä. Kriittisen tarkastelun seurauksena yritys löytää parhaimman toteutusvaihtoehdon prosessin parantamiseksi. (Lecklin 2006, 188-189.)

Lecklinin (2006, 191-192) mukaan parannusvaihtoehdon valitsemisesta yritys siirtyy parannussuunnitelman tekoon. Parannussuunnitelma kattaa parannustavoitteet, uuden prosessikuvaus, pilottiprojektin toteutumissuunnitelman, vastuut ja aikataulut, prosessinmittauksen ja seurantavaatimukset sekä resurssitarpeet. Parannussuunnitelma kattaa kaiken tarvittavan tiedon uudistuksen läpiviemiseksi. Jokainen parannussuunnitelmassa oleva aihealue täytyy olla huolellisesti suunniteltu ja mitattavissa. Lopuksi parannussuunnitelma tulee hyväksyttäväksi asianomaisilta ja prosessiin liittyviltä henkilöiltä. Laajemmat muutokset on hyvä hyväksyttävä myös asiakkailta, koska prosessin parantamisella tähdätään asiakassuhteen ja yhteistyön helpottumiseen.

Prosessin vieminen käytäntöön vaatii useiden asioiden huomioimista onnistuakseen. Tärkeimpänä asiana esille nousee henkilökunnan motivoiminen johtoportaan koko henkilökuntaa koskevaksi. Prosessinomistajan täytyy sitoutua uuteen menettelyyn ja saada prosessiin kuuluva henkilökunta osaksi muutosta jo varhaisessa vaiheessa. Kaikkien muutoksen liittyvien henkilöiden tulee saada vaikuttaa prosessin kulkuun ja tiimien työskentelyä tulee helpottaa uudella valmennusohjelmalla. Ennen kaikkea on tartuttava yrityksessä vallitsevaan muutosvastarintaan ja pyrittävä kannustamaan ja

ymmärtämään näiden henkilöiden näkemyksiä. Vastarinta-ajatellun ohella johdon tulee vahvistaa muutosta edistäviä tekijöitä ja henkilöstöä, jotta muutoksen positiivisuus saadaan näkyville. Suuret muutokset vaativat vaiheittaista käyttöönottoa, minkä aikana kaikki ennättävät valmistautua muutokseen. Projektin käyttöönotto kannattaa-kin aloittaa siitä osasta henkilökuntaa, missä muutoksen vastaanottoon suhtaudutaan kaikista positiivisimmin. Käyttöönoton onnistuessa moitteettomasti hyvää palautetta pitää antaa nopeasti henkilökunnalle, mutta virheisiin tulee reagoida heti ja miettiä korjaavia vaihtoehtoja. Käyttöönottoprojekti vaatii aikaa ja tulokset syntyvät hitaasti, minkä takia on varmistettava tuki ja koulutus mahdollisuudet henkilökunnan käyttöön. Avun puute voi johtaa vanhojen tapojen käyttöön ja projektin epäonnistumiseen. Muutos on tehtävä näkyväksi ja asiasta keskusteltava avoimesti. Uutta prosessia tulee tarkastella ja arvioida myös käyttöönoton jälkeen säännöllisesti, jotta varmistutaan prosessin toimivuudesta. (Lecklin 2006, 193-196.)

Myös Romney (1995) pitää prosessien kehittämistä välttämättömänä yrityksen tulevaisuuden kannalta. Yrityksien ei tule vältellä kehitystä ja kehittämistä, sillä teknologian merkityksen kasvaessa myös yritysten prosessit vaativat nopeampaa reagointia ja uudistusta lyhyessä ajassa. Prosessien kehittäminen onkin ajan hermoilla pysymistä ja uusien mittausmenetelmien kehittämistä. Romneyn (1995) artikkeli pohjautuu vahvasti 90-luvulla tapahtuneeseen muutokseen, missä huipputeknologiasta tuli iso osa yrityksen arkea. Artikkelin kuitenkin pätee myös tähän päivään, sillä prosessit vaativat jatkuvaa kehittämistä ja uusimpien teknologisten työvälineiden käyttöönottoa tänäkin päivänä. Romney (1995) kuitenkin toteaa, että prosessien uudistaminen on kokonaisvaltaista organisaation ja toimintojen uudistamista. Hienojen teknologisten keksintöjen käyttöönotto ei ole prosessien kehittämistä, sillä 90 prosenttia prosessien kehittämisprojekteista epäonnistuu. Syynä on se, että yritykset eivät ole onnistuneet prosessijohtamisessa. Prosessien kehittämisen taustalla täytyy aina olla koko yrityksen ja erityisesti johdon tuki ja kannustus, sekä prosessien kehittämisen ymmärtäminen toiminnan ja toimintojen kannalta.

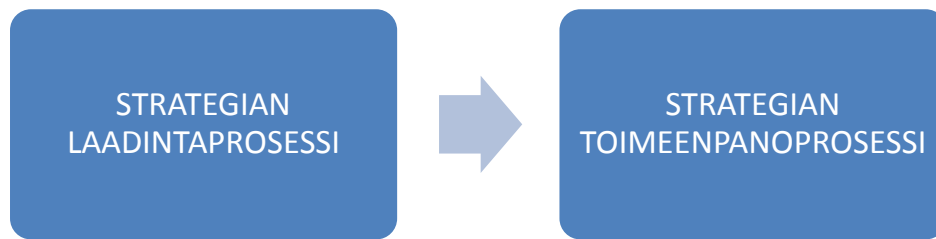
2.7 Strategian ja prosessin yhteenliittyminen

Prosessit ja strategia nivoutuvat vahvasti yhteen prosessilähtöisessä ajattelussa. Strategia on yrityksen asettama tavoite toiminnalle. Strategia koostuu valinnoista, jotka muodostuvat vallitsevan ympäristön ja asiakkaiden mukaan. Strategiaa luotaessa on siis ymmärrettävä ympäristössä tapahtuvia muutoksia. Prosessien avulla strategiaa taas toteutetaan ja seurataan yrityksessä. Toteuttamisen onnistumiseksi yri-

tyksen on ymmärrettävä omat prosessinsa ja halittava niitä. Strategialla tähdätään toiminnan kilpailukykyisyyden säilyttämiseen asiakaslähtöisellä ajattelulla. Pitkän aikavälin menestys syntyy vain ymmärtämällä prosessien ja strategian välinen vuorovaikutussuhde.

Laamasen (2004, 228-231) mukaan strategia on valinta, tiedostettu tai tiedostamaton sellainen. Strategia on myös oletus jostakin tulevasta. Valinalla Laamanen tarkoittaa, että yritys tulee aika-ajoin epäjatkuvuuskohtaan, jossa yrityksen tulee asettaa uusi strategia tulevaisuudelle. Epäjatkuvuuskohta syntyy, kun olosuhteet ympäröivässä ympäristössä muuttuvat. Yrityksen tulee tällaisessa tilanteessa määritellä uudelleen toiminta-alueensa ja tuotteet, sekä palvelut ominaisuuksineen. Tiedostettu epäjatkuvuuskohta on tulevaisuuden kannalta parempi, kuin tiedostamaton epäjatkuvuuskohta. Tiedostettuna yrityksen on mahdollista reagoita ympäristönsä muutoksiin vaihtamalla tai kehittämällä uutta strategiaa prosesseille. Epäjatkuvuuskohta voi siis olla yritykselle kohtalokas tai toisaalta avata myös uusia mahdollisuuksia, jos tilanteeseen osataan reagoida oikealla tavalla. Strategia on siis valinta, mutta strategiaan liittyy myös oletus, jossa ajatellaan tietynlaisen toiminnan aiheuttavan tiettyjä tuloksia. Oletukseen vaikuttaa oleellisesti vallitsevat olosuhteet, joiden pohjalta oletuksia tehdään. Oletuksiin nojautuen luodaan strategioita, jotka muistuttavat erilaisia kehityshankkeita yrityksessä.

Laamanen (2004, 234-237) korostaa, että strategian valinnalla on merkitystä. Tärkeintä strategian valinnalle on, että strategia palvelee yrityksen asiakaskuntaa ja antaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Pelkkä strategian määrittely ja tavoitteiden asettaminen eivät riitä, vaan strategian toteuttaminen käytännössä vaatii strategisen johtamisen taitoja. Strategian toteuttaminen prosesseissa ja yrityksen toiminnassa vaatii johtajilta strategista johtamista. Strategisella johtamisella Näsi & Aunola (2005, 16) tarkoittavat ohjeistusta, aikataulutusta, kurinalaisuutta ja dokumentointia. Strategisella johtamisella tavoitellaan koko yrityskokonaisuuden toimintamallin hyvää hallintaa ja johtamista. Hyvä strateginen johtaminen muodostuu vuorovaikutuksellisuudesta käsitellen koko organisaatorakenteen. Kuvio 6 kuvaa Näsin & Aunolan (2005, 138) käsitystä strategisesta johtamisesta pelkistetyimmillään.



Kuvio 6. Strategisen johtamisen johtamisen kokonaisuus pelkistetyimmillään (Näsi & Aunola 2005, 138)

Suunnitteluvaiheessa strategia kohtaa käytännön haasteet. Strategian tavoitteiden täytyy olla tasapainossa ja yhdensuuntaiset. Lisäksi yritykseltä pitää löytyä keinot strategian viemiseksi prosesseihin. Suunnitteluvaihe kaipaa myös oman strategiansa, sillä muuten strategia ei siirry prosesseihin asti. Strategisella suunnitteluprosessilla tarkoitetaan kokousta, missä saadaan aikaan suunta, motivaatio strategian toteuttamiseen ja uuden oppimista. Strategian tasapainosta kertoo prosessien mittaaminen. Mittaustulosten täytyy antaa tietoa strategiasta ja sen toimivuudesta. Jos strategia ei ole mitattavissa prosesseista, ei tasapainoa käytännön ja tavoitteiden välillä synny. Yhdensuuntaistamisessa pääajatus pysyy yrityksen kilpailueduissa, jotka kaikki yrityksessä toimivat tulisi tietää. Kilpailuedut ovat asiakkaiden syitä valita juuri tietyn yrityksen tuote tai palvelu. Syynä asiakkaalla voi olla esimerkiksi lyhyt toimitusaika. Tästä seuraa, että yrityksen prosessiksi nousee lyhyt läpimenoaika, jota kaikki prosessiin liittyvät osatekijät tukevat toiminnallaan. Tällä tavalla strategia ja prosessi ovat yhdensuuntaisia. (Laamanen 2004, 239-245.)

Strategioiden asemoinnista ja suunnittelusta siirrytään strategioiden viemiseen käytännön toimintaan. Monesti käytännön toimenpiteet ovat yrityksille haastavin osa-alue strategisessa toiminnassa. Strategioita on sinänsä helppo luoda ja valmistella, mutta tosiasiassa strategioiden käytäntöön asettaminen tuo suuria ongelmia. Yrityksissä strateginen suunnittelu tapahtuu johtoportaan, missä uudet strategiat vahvistetaan ja hyväksytään. Yrityksen päättäväelin kuitenkin unohtaa helposti prosessit ja sen, kuinka strategia toimii käytännössä yrityksen prosesseissa. Strategioiden tulee toimia vallitsevissa prosesseissa tai prosesseja tulee kehittää niin, että strategia toteutuu prosesseissa. Ei ole lainkaan harvinaista, että uuden strategian takia vanhoja prosesseja joudutaan uudistamaan ja kehittämään. Prosessit luovat kilpailuetuja yritykselle, minkä takia prosessit vaativat aika-ajoin päivittämistä muuttuvan ympäristön

mukaan. Prosesseja taas seurataan tunnuslukujen avulla. Mittaustulosten eli tunnuslukujen tulee kuvata strategian kehitystä tai ainakin antaa tietoa, kuinka strategia toteutuu yrityksen toiminnassa. Strategialla täytyy aina olla kytkös yrityksen reaaliaikaiseen toimintaan, muuten strategiasuunnittelu on aivan turhaa. Strategian tulee siis toimia vallitsevissa prosesseissa, mistä tunnusluvut kertovat menneen, nykyhetken ja antavat tietoa tulevaisuudesta. Seurannasta tehdään katselmointeja riittävin väliajoin, joilla vahvistetaan henkilökunnan käsitystä strategian ja prosessien merkityksestä. Samalla yritys saa tietoa tavoitteiden ja suunnitelmien edistymisestä. Yrityksen on helpompi suunnitella tulevaisuutta ja ennakoida muutoksia, jos yritys saa prosessit ja strategian toimimaan toisiaan tukien. (Laamanen 2004, 248-252.)

Case-yrityksen liiketoimintayksikön kannalta haasteena tulee olemaan prosessien kehittämisen ja strategian yhdenmukaisuus. Käytännössä on helppo puhua strategiasta ja tavoitteista irrallisina käsitteinä ilman prosesseja. Todellisuudessa strategialla ei ole merkitystä ilman prosesseja. Case-yrityksen kasvustrategia on merkittävä syy laskutusprosessin parantamiseen, sillä toimimaton laskutusprosessi tuskin palvelee suurempaa yritystä tulevaisuudessa. Yrityksen kasvutavoite vaatii prosesseilta joustavuutta ja lyhyttä toimitusaikaa kilpailijoihin nähden, jotta tulevaisuuden kasvutavoitteet toteutuvat. Case-yrityksessä laskutusprosessin kehittäminen strategianäkökulmasta tulee keskittyä prosessin tehostamiseen ja nopeuttamiseen. Kehityshankkeen kohdalla on kuitenkin pysähdyttävä miettimään ratkaisuja ja kehitysideoita useaan kertaan, jotta kehitysideat olisivat kauaskantoisia toimintamalleja. Nopeat ja hätiköidyt päätökset parantavat laskutusprosessia vaan hetkellisesti kokonaisvaltaisen idean puuttuessa.

3 MYYNTISAATAVIEN HALLINTA

Laskutusprosessin parantaminen case-yrityksen kohdalla tarkoittaa käytännössä myyntisaatavien hallinnan tehostamista. Luottokauppaa käyvän yrityksen kohdalla rahan nopeampi kotiuttaminen onnistuu ainoastaan tehokkaalla myyntisaatavien hallinnalla. Liiketoimintayksikön kohdalla myyntisaamisten hallinta lähtee liikkeelle sopimusneuvotteluista ja päättyy perintätoimenpiteisiin. Tämän takia laskutusprosessin jokaisen vaiheen tulee toimia tehokkaasti saamisen kierron nopeuttamiseksi. Näitä keinoja ovat esimerkiksi luottopolitiikan määrittämien, maksuehdot ja perintä. Seuraavaksi määritellään myyntisaaminen ja paneudutaan myyntisaamisen hallinnan teoriaan.

Myyntisaaminen syntyy, kun yritys myy palveluitaan tai tavaroitaan luotolla asiakkaalle. Käytännössä asiakkaalle annetaan maksuaikaa palvelun tai tavaran maksamiseen. Myyntisaamisten hallinta ja lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelu ovatkin suuressa merkityksessä, sillä suuri osa nykyajan yrityksistä tarjoaa tuotteitaan tai palveluitaan luotolla asiakkaalle. (Niskanen & Niskanen 2007, 377 ja 402.) Myyntisaatavien hallinta kulkee siis käsi kädessä yrityksen maksuvalmiuden kanssa, koska myyntisaamisten hallinta tehostaa saatavien tuloutumista ja kasvattaa näin yrityksen likvidien varojen määrää. Maksuvalmius onkin yrityksen elinehto, sillä kannattava toiminta voi myös kaatua, jos rahaa ei ole. (Eskola & Mäntysaari 2007, 138.)

Mitä nopeammin raha kotiutuu yritykselle, sitä parempi mahdollisuus yrityksellä on selvittää maksuista ja velvoitteista. Varsinkin nuoret yritykset kärsivät huonosta myyntisaatavien hallinnasta ja ajautuvat konkurssiin likvidien varojen puutteessa. Tässä kappaleessa perehdytään myyntisaatavien hallintaan asiakkaan hankkimisesta myyntisaamisen perintään asti. Tarkoituksena on käydä läpi merkityksellisiä osa-alueita, jotka vaikuttavat myyntisaamisten hallintaan. Samalla käydään läpi, kuinka myyntisaamisten kiertoaika ja -kiertonopeus ovat laskettavissa ja kuinka kyseiset arvot vaikuttavat myyntisaamiseen.

3.1 Miksi yritykset myyvät luotolla?

Myyntisaamiset ovat oleellinen osa liiketoimintaa ja keskeinen käsite lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelussa. Myyntisaamiset ovat yksi keino myynnin edistämiseen. Oleellista on muistaa, että myynnin edistäminen luotottamalla asiakkaita on aina riskialtista, sillä takuita rahan kotiutumisesta ei ole (Talponen 2002, 14.) Maksuaikoja myönnettäessä merkityksellistä on siis miettiä kenelle luottoa myönnetään ja minkälaisilla maksuehdoilla, sillä luotollinen kaupankäynti on arkipäivää hyvin usealle yritykselle. Myynnin edistämisen lisäksi yrityksillä on erilaisia motiiveja myydä luotolla. Motiiveja voivat olla rahoitus-, hinnoittelu ja toimintamotiivit. (Niskanen & Niskanen 2007, 378-379.)

Rahoituksellisilla syillä tarkoitetaan sitä, että myyjä ikään kuin rahoittaa asiakkaan toimintaa. On todennäköisempää, että suuri ja vahvempi myyjä saa lainaa helpommin ja paremmilla ehdoilla kuin asiakas. Toisaalta rahoitukselliseksi motiiviksi katsotaan, kun myyjä haluaa luotottaa asiakasta, mihin rahoituslaitokset eivät ole lähteneet mukaan. Myyjän antaman luoton takana on ostajan ja myyjän vahva asiakassuhde, jota ei muodostu yrityksen ja rahoituslaitoksen välille. Asiakassuhteessa myyjä ja asiakkaan hyötyvät toisistaan, koska asiakas saa tarvitsemansa tavarat tai palvelut ja myyjä korvauksen työstään. Toisaalta palveluiden kautta tavaroiden toimittamatta jättäminen saa asiakkaan jättämään ostolaskujen maksamisen. Monesti myyjän kiinnostus luotottaa asiakastaan syntyy siitä, että myyjä tunnistaa asiakkaan liiketoiminnan luonteen ja tulevaisuuden ennusteet. Monesti myydyin tuotteen vakuusarvo asiakassuhteessa voi olla korkea, vaikka pankin mielestä tavara tai palvelu olisi arvoton. (Niskanen & Niskanen 2007, 378.)

Niskanen & Niskas (2007, 378-379) mukaan merkittävin myyntisaamisten tasoon vaikuttava tekijä on hinnoittelu. Maksuehtojen asettaminen toimii merkittävänä hinnoittelun välineenä, koska näin pystytään määrittämään asiakaskohtaiset hinnat, vaikka tuotteen tai palvelun hinnoittelu olisikin samanlainen. Yritys voi muuttaa maksuehdon lisäksi käteisalennuksien määrää tai jättää käteisalennukset kokonaan pois. Käteisalennuksia ja maksuehtoa muuttelemalla pystytään räätälöimään asiakaskohtaiset hinnat.

Toiminnalliset motiivit liittyvät myös maksuehtojen säätämiseen. Maksuehtojen muuttaminen voi olla yksi yrityksen keinoista vastata epävarmuuteen ja kysynnän vaihteluihin. Maksuehtoja muuttamalla yritys voi helposti vaikuttaa luottopolitiikkaansa ja kasvattaa myyntiä epävarmempina aikoina. (Niskanen & Niskanen 2007, 379.)

Luotollinen myynti on siis aina myyjä yritykselle riskialtista, joten luotonantaminen pitää miettiä asiakaskohtaisesti. On tärkeä tutustua asiakkaan maksukykyyn jo ennen luotollisen kaupan aloittamista. Luottokauppa yleistyy kokoajan, joten myyjäyrityksen täytyy itse kantaa vastuu asiakkaista joiden kanssa luottokauppaan ryhtyy.

3.2 Yrityksen luottopolitiikka

Luottopolitiikka tarkoittaa yrityksen sääntöjä ja rajoja luottokaupan käyntiin. Luottopolitiikka antaa rajat luottokaupan käynnille ja myyntisaamisten hallinnalle. Luottopolitiikka sisältää yrityksen määritelmät siitä, minkälaisien asiakkaiden kanssa luottokauppaa käydään, ja millaisin ehdoin. Luottopolitiikka pitää sisällään maksuaika määrittelyn, myyntisaamisten hallinnan ja perintään liittyvät toimenpiteet. (Niskanen & Niskanen 2007, 379-380.) Lindström (2005, 25) täydentää, että luottopolitiikan avulla yritykset pyrkivät hallitsemaan luottoriskejä, määrittelemällä riskialttiin yrityksen. Luottopolitiikka pitää myös sisällään sääntöjä, kuinka riskialttiin yrityksen kanssa luotollista kauppaa voidaan harjoittaa ja minkälaisien päätösten pohjalta luottopäätöksiä yrityksessä tehdään.

Luottopolitiikka on sidoksissa yrityksen myyntisaamisten hallintaan, koska määritelty luottopolitiikka kertoo millaiset yritykset hyväksytään asiakkaiksi luottokauppaan. Talponen (2002, 21) mukaan jokaisella yrityksellä on oma luottopolitiikkansa. Määritellyn luottopolitiikan puuttuminen on myös yksi vaihtoehto luottopolitiikan järjestämiseksi. Kirjallinen luottopolitiikka on kuitenkin suositeltavaa. Luottopolitiikka voi pitää sisällään luottoriskin arvioimisen, luottokelpoisuuden määrittämisen, luottokelpoisuusluokittelun, uusien asiakkaiden hankintaa koskevat toimenpiteet, limiittirajoitukset, olemassa olevien asiakkaiden luotonhallinnan, tilausvahvistuksien käsittelyn ja luotonhallinnan ja myynnin suhteet. Kirjallinen luottopolitiikka kertoo selkeästi, kuinka myyntisaatavia hallitaan systemaattisen luottopolitiikan avulla. Samalla varmistetaan, että asiakkaan luottopolitiikan valvominen kuuluu koko asiakassuhteen elinkaarelle. (Talponen 2002, 24-25.) Hyvä luottopolitiikka ottaa huomioon koko saatavan elinkaaren sopimusneuvotteluista perintään (Lindström 2005, 26). Kuviossa 7 on kuvattu myynnin kassaanmaksuketju.



Kuvio 7. Myynnin kassaanmaksuketju (Leppiniemi 2005, 174)

Luottopolitiikan valvominen käytännössä onnistuu vain, jos luotonhallinnan ja myynnin yhteistyö toimii saumattomasti. Jokaisella yrityksellä on kuitenkin mahdollisuus itse päättää kuuluuko luottoriskien määrittäminen ja luotoista päättäminen talous- vai myyntiorganisaatiolle. Luotoista päättäminen tulee kuitenkin olla hyvin organisoitua ja luoton myöntävän henkilön tulee kuulua osaksi myyntiorganisaatiota. Toisaalta luotosta päättävä voi olla myös ulkopuolinen asiantuntija. Hyvää luottopolitiikkaa on jos myynnin sijasta keskitytään rahojen kassaan saamista oikeaan aikaan. (Talponen 2002, 12.)

Luotonhallinnan ja myynnistä vastaavien yhteistyö on ensisijaista. Toisena tärkeänä seikkana tulee huomioida luottopolitiikan vaikutukset omaan tilanteeseen. On otettava huomioon oma tilanne myyjänä ja siihen pohjautuen luoda järkevä ja yrityksen tilannetta tukeva luottopolitiikka. Enne kaikkea luottopolitiikkaa suunniteltaessa tulee keskustella ja huomioida potentiaaliset asiakkaat ja tulevaisuudennäkymät. (Talponen 2002, 22-23.)

3.3 Keinoja myyntisaatavien hallintaan

Luottokaupan yleistyminen vaatii yrityksiltä entistä enemmän huolellisuutta myyntisaatavien hallinnassa. Kassaanmaksuketjun hallinnan keinot ovat vanhoja ja monelle ennestään tuttuja. Leppiniemi (2005, 173-175) painottaa myyntisaatavien hallinnalla maksuketjun jouduttamista. Yritysten pitää tunnistaa omat ketjunsä ja pyrkiä lyhentämään myynnin kassaanmaksuketjua. Oleellisinta on, että yritys ymmärtää oman kassaanmaksuketjunsä vaiheet ja toiminnot. Myyntisaatavien hallintaa voidaan tehostaa esimerkiksi asiakkaan luottokelpoisuuden tarkalla arvioinnilla, omien prosessin tehostamisella, maksuehdoilla ja käteisalennuksilla, sekä perinnällä.

Luottokelpoisuuden arvioiminen

Yritysten välistä kauppaa käydään luotolla, minkä takia myyjälle syntyy aina luottoriski kauppasumman suuruudesta summasta. Luottoriskillä tarkoitetaan sitä, että ostajan maksamisesta ei voi koskaan olla täysin varma. Yritysten välisessä luottokaupassa ostajan ja myyjän välille syntyy velkasuhde, joka päättyy asiakkaan maksamiseen. (Talponen 2002, 14.)

Asiakkaan luottokelpoisuuden arvioiminen perustuu kolmeen avaintekijään: kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. Näitä kolmea kriteeriä pystytään tarkastelemaan tilinpäätösten avulla, yritysvierailuilla ja luottotietoraporteista. (Talponen 2002, 29.) Tilinpäätöstietojen rooli on merkittävä sidosryhmille, kuten myyjä yritykselle. Tilinpäätöksen avulla on helppo arvioida tarkastettavan yrityksen taloutta kyseisellä tilikaudella. Toisaalta tilinpäätöksen avulla on mahdollista muodostaa tulevaisuuden suunnitelmia ja päätelmiä tuleviin päätöksentekoihin asiakkaan suhteen. Tilinpäätöksen luotettavuuden varmistaa se, että raportit ovat viralliset ja tilintarkastetut. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2009, 48-49.) Luottotietoraporttien avulla ostajayrityksen luottokelpoisuuden tarkastelua voidaan syventää. Raportit antavat yksityiskohtaisempaa ja tarkempaa informaatiota yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Luottotietoraporttien käyttö on tarpeellista, kun suunnitteilla on asiakas, joka tarvitsee myyjältä suurta luotontarvetta. (Talponen, 2002, 31.) Asiakaskäynteihin Talponen (2002, 31) viittaa myyjän ja ostajan kanssakäymisen ja luottamuksellisen suhteen rakentamisessa. Asiakaskäyntien merkitys korostuu erityisesti siinä vaiheessa, kun asiakas tarvitsee suurta luottorajaa. Asiakkaaseen tutustuminen on vaivan arvoista, sillä kokonaisvaltaisen kuvan muodostamiseksi on hyvä olla kiinnostunut muustakin, kuin pelkästä numerotiedosta. Ostajaan tutustuminen avartaa käsi-

tystä asiakkaan toimintaperiaatteista ja auttaa näin muodostamaan kuvaa luottokelpoisuuden määrittämisestä.

Luottoriskin takia on hyvin tärkeää perehtyä asiakkaaseen jo ennen varsinaisen asiakassuhteen muodostamista. Potentiaalisen asiakkaan luottotietojen tarkasteluun pitäisi käyttää aikaa jo markkinointivaiheessa. Vielä parempi on, jos asiakkaaseen on paneuduttu jo ennen markkinointia. Luottoluokitusfirmojen kautta saa nopeasti tietoa eri yritysten luottoluokituksista, jotka tulisi ottaa huomioon ennen kontaktin syntymistä. On myyjäyrittäjien edun kannalta hyvä, jos luottohallinnon ja myyntiorganisaation välillä keskustelua uusista asiakkaista käytäisiin jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Mahdollisten asiakkaiden taloudellisen tilan selvittäminen pienentää huomattavasti riskiä sotkeutua maksukyvyttömiin asiakkaisiin, jotka lopulta tuottavat vain luottotappiota myyjäyrittäjälle. Erityisen tarkkana tulee olla nuorien vasta aloittaneiden yritysten kanssa, joiden taloustilanteesta ei ole saatavilla vielä minkäänlaisia virallisia dokumentteja. On nimittäin selvillä, että suurin konkurssin riski on olemassa alle kaksi vuotta vanhoilla yrityksillä. Jo vuoden vanhasta yrityksestä on saatavilla tietoa toiminnan kannattavuudesta ja mahdollisia maksutapakokemuksia. Suositeltavaa on hankkia asiakkaisiksi vakaita ja maksukykyisiä isoja asiakkaita, mutta ei ole väärin ryhtyä asiakassuhteeseen pienen ja hieman arvaamattomamman yrityksen kanssa. (Sundqvist 2008.)

Tulee kuitenkin muistaa, että luottokauppaan sisältyy aina riski. Luotonhallinnon asiantuntemusta tulisi hyödyntää mahdollisimman paljon jo markkinointivaiheessa ja asiakasyrityksiä suunniteltaessa, jotta varmistetaan tulevien myyntisaamisten nopea kotiutuminen myöhemmässä vaiheessa. (Sundqvist 2008.) Asiakkaan luottokelpoisuuden arvioiminen ja asiakkaaseen tutustuminen antavat suurta etumatkaa myös sopimusneuvotteluja varten (Lindström 2005). Myyntisaamisten hallinnoimisessa on menetetty jo paljon, jos asiaan tartutaan vasta, kun myyntisaamiset ovat jo syntyneet tai niitä aletaan periä (Sundqvist 2008).

Maksuehdot

Yksi myyntisaatavien hallinnan avainasioita on huolellinen maksuehtojen, käteisalennusten ja viivästyskorkojen miettiminen. On kuitenkin syytä muistuttaa, että luottokauppaa parempi vaihtoehto myyjälle on käteiskauppa. Käteiskauppa ei kuitenkaan sovi kaikkiin asiakassuhteisiin ja jättäisi näin pois hyviä sopimussuhteita. Luottokauppaan päädyttäessä on hyvä selvittää toimialakohtaiset maksuehdot ennen asiakassuhteen sopimista. Maksuaikojen sopimiseen myyjällä vaikuttavat suoraan asema

markkinoilla, omien ostolaskujen maksuehdot, tavoiteltava voitto, kilpailutilanne, markkinoiden luonne, ostajan maksukyky ja pääoman saaminen myyntisaamisten rahoittamiseksi. (Talponen 2002, 27.)

Jokaisen yrityksen pitäisi pyrkiä neuvottelemaan lyhyitä maksuehtoja asiakkaille ja päinvastoin pitkiä maksuehtoja itselleen (Lindström 2005, 67). Maksuehtojen merkitys on ilmeinen, sillä pitkät maksuajat vähentävät automaattisesti myyntituloa. Mitä pidempi maksuehto, sitä enemmän laskee myyntituottojen määrä ja myyntisaamisten kiertoaika kasvaa. (Talponen 2002, 17.) Yleisesti käytössä olevat maksuajat vaihtelevat 7-21 päivän nettoon tavarán tai palvelun toimittamisesta. Normaalia pidemmät maksuehdot lisäävät suuresti myös luottotappioriskiä, sillä pitempi maksuaika mahdollistaa suurempia muutoksia velallisen maksukyvyssä. Velallisen maksukyvyyn muuttuessa erääntymätöntä saatavaa ei voi periä. Pitkien maksuehtojen sijaan myyjän täytyy keskittyä tuotteen tai palvelun laatuun, hintaan ja toimitusaikoihin sopimusehtoja neuvoteltaessa. (Lindström 2005, 67.)

Myyjäyritys voi kuitenkin tarjota käteisalennuksia houkuttimena myyntisaatavien nopeampaan kotiutumiseen (Talponen 2002, 17). Käteisalennuksia käyttämällä asiakaskohtaiset kokonaissaamiset eivät kasva liian suuriksi (Lindström 2005, 68). Talponen mielestä (2002, 18) käteisalennukset ovat kuitenkin kallis vaihtoehto myyjälle varsinkin Suomessa, jossa erääntyneistä laskuista peritään yliajankorko. Tämän takia on suositeltavaa sopia maksuehdot nettomääräisinä ja periä viivästyskorkoa. Käteisalennuksien käyttö on kuitenkin suositeltavaa ulkomaankaupassa, missä maksuehdot ovat pitkiä eikä tapana ole periä erääntyneistä laskuista viivästyskorkoa.

Perintä ja luotonvalvonta

Perintä on viimeinen keino myyntisaatavan kotiuttamiseksi. Perintä voidaan aloittaa myyntisaatavan eräännyttyä. Tehokas ja toimiva voi perintä voi pelastaa tilanteita, joissa saatavan kotiutuminen on epävarmempaa. Monesti pelkkä kuva perijänä vaikuttaa asiakasyrityksen maksamiseen.

Hyvällä riskienhallinnalla, luotonvalvonnalla ja perinnällä vaikutetaan suoraan siihen, kuinka paljon syntyy luottotappioita ja miten nopeasti myyntisaamiset kiertävät. Talponen (2002, 53-54) mukaan saatavien tuloutumista voidaan nopeuttaa tehokkaalla perinnällä, mihin liitetään neljä vaihetta. Nämä neljä vaihetta ovat kirjeperintä, puhelinkerintä, oikeudellinen perintä ja jälkiperintä. Vapaaehtoiseen perintään kuuluvat maksumuistutukset ja julkinen saatavan perintä eli tratta. Pienten myyntisaatavien

osalta puhelinperintäkin on riittävä, mutta tositoimiin yrityksen tulee lähteä, kun saatava on erääntynyt 60 päivää tai sen yli. Oikeudelliseen perintään siirrytään, kun vapaaehtoinen perintä ei ole tuottanut haluttua tulosta ja saatava ei ole kotiutunut yrityksen kassaan.

Perintä tarkoittaa siis erääntyneen myyntisaamisen kotiutumiseen tarkoitettuja menetelmiä ja toimintatapoja. Niskanen & Niskanen (2007, 380) kuitenkin manitsee, että tehokkaasti hoidetussa luponvalvonnassa myyntisaamia asiaskohtaisesti seurataan päivittäin, jo ennen kuin saatavat ovat erääntyneet. Pahimmassa tapauksessa heikko myyntisaatavien hallitseminen ja saatavien suuri määrä heijastaa ulkopuolisille tahoille, esimerkiksi rahoittajille, löyhää suhtautumista maksamattomiin asiakkaisiin. (Niskanen & Niskanen 2007, 380.)

Prosessien merkitys

Loppujen lopuksi myyntisaamisten hallinta on osa prosessienhallintaa. Huono myyntisaamisten hallinta ja liian löyhä luottopolitiikka näkyvät suoraan perinnässä olevien yritysten määrässä. Vuoden 2012 huhti- ja kesäkuun aikana perinnässä olevien yritysten määrä kasvoi 15,4 prosentilla vuoden takaiseen neljännekseen verrattuna (Liimatainen 2012). Lama- aikoina lyhyen aikavälin rahoituksen merkitys korostuu ja sitä myöten myös myyntisaatavien hallinta.

Leppiniemi (2005, 174) nostaa esille yrityksen tilausten toimittamisen ja laskutuksen samanaikaisuuden, perinnän aloittamisen, pankki- ja asiakassuhteet. Myyntisaamisten hallinnan kenttä on laaja, mihin kuuluu koko liiketoiminta. On siis aivan turhaa katsoa myyntisaamisten hallintaa pelkkänä luotonvalvontana ja perintätoimenpiteinä. Suuri osa työstä tehdään jo ennen saatavan syntymistä, mistä merkkeinä ovat oman toimitus-laskutusprosessin kehittäminen ja oman luottopolitiikan valmistaminen. Hyvällä prosessien hallinnalla pystytään hyvään myyntisaamisten hallintaan.

3.4 Tunnusluvut helpottamaan seurantaa

Saatavien seuraaminen on yksi luottohallinnon päätehtävistä. Yrityksen myyntisaatavien kokonaissaldoa tulee tarkkailla, sillä saatavat ovat sidoksissa lyhytaikaisiin velkoihin. Asiakkaiden luottokelpoisuutta tulee tarkastella päivittäin, jotta mahdolliset maksuongelmat havaittaisiin ajoissa. Toisaalta tunnuslukujen avulla pystytään myös seuraamaan myyntisaatavien tasoa ja suhdetta yrityksen muihin yrityksen lyhytaikai-

siin eriin. Tunnusluvuilla tuotetaan tietoa yrityksen myyntisaamisista. (Niskanen & Niskanen 2007, 380.)

Myyntisaamisten kiertoajalla tarkoitetaan, kuinka monta päivää yrityksen liikevaihto on saamisina. Luku mittaa yrityksen perinnän tehokkuutta ja toisaalta yrityksen asiakkailleen myöntämien maksuaikojen pituutta. Pitkät maksuajat sitovat enemmän pääomia yrityksen prosesseihin. Myyntisaamisten kiertoaikaa tulisi pienentää, jotta yrityksen tuloahoitus olisi riittävä ja likviditeetti parempi. (Rajala 2011.) Myyntisaamisia, kuten muitakin tunnuslukuja voidaan verrata edellisten vuosien saatuihin arvoihin. Arvoja on hyvä verrata myös toimialan keskimääräisiin lukuihin. (Niskanen & Niskanen 2007, 381.) Myyntisaamisten kiertoajan ohella tulee seurata ostovelkojen kiertoaikoja. Näiden kiertonopeuksien tulisi olla likimäärin samoja, jotta tilanne myyntisaamisten ja ostovelkojen osalta pysyisi tasapainossa. (Rajala 2011.)

Myyntisaamisten kiertoaika lasketaan niin, että jaettavana ovat tarkasteltavan jakson myyntisaamiset ja jakajana on tarkasteltavan ajanjakson myynti jaettuna tarkasteltavaan ajanjaksoon kuluneilla päivillä. (Niskanen & Niskanen 2007, 381.)

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika} = \text{Myyntisaatatavat} / (\text{myynti} / \text{päivät})$$

Esimerkki 1.

Yrityksen myyntitulot ovat olleet kesäkuussa 100 000, heinäkuussa 90 000 ja elokuussa 150 000. Myyntisaamisia on elokuun lopussa yhteensä 200 000, saadaan myyntisaamisten keskimääräiseksi maksuajaksi (Niskanen & Niskanen 2007, 381.):

$$\text{Myyntisaamisten kiertoaika: } 200\,000 / (340\,000 / 91) = \text{n. } 53,53 \text{ päivää}$$

Myyntisaamisten kiertonopeus taas saadaan jakamalla laskenta-ajanjakson päivien lukumäärä myyntisaamisten kiertoajalla. Kiertonopeus kertoo siis kuinka monta kertaa rahat kertyvät kassaan laskentajakson aikana. (Niskanen & Niskanen 2007, 381.)

$$\text{Myyntisaamisten kiertonopeus: } 91 / 53,53 = 1,70 \text{ (luvut edellisestä esimerkistä)}$$

Yrityksen omaan tarkkailuun pelkkä myyntisaamisten kiertoajan ja – kiertonopeuden laskeminen ei riitä, vaan tietoa jatkojalostetaan myyntisaatavien osilta. On hyödyllistä tarkkailla myyntisaatavien ikää, eli kuinka vanhoja myyntisaamisia yrityksellä on.

Tätä tarkastelua varten myyntisaatavat tulee jakaa esimerkiksi ryhmiin: uudet, 0-30, 31-60, 61-90 ja yli 90 päivää myöhässä olevat saamiset. Myyntisaamisia voidaan myös jaotella taulukkoihin kuukausien mukaan, missä sitten erotellaan kuukausikohmainen myynti ja saatavana olevat myyntituotot. (Niskanen & Niskanen 2007, 381-382.)

Myyntisaamisten kiertoaikaa tarkasteltaessa tulee kiinnittää huomiota myös omien prosessien tehokkuuteen. On siis ensiarvoisen tärkeää, että laskutusperuste saadaan nopeasti laskuttajalle ja itse lasku lähetettyä asiakkaalle nopealla aikataululla työn suorittamisesta tai tavarantoimituksesta. Yrityksen oman laskutusprosessin tehostuminen kasvattaa myyntisaamisten kiertoaikaa. Artikkelissaan Sundqvist (2008) mainitsee, että laskun kiertonopeutta pienentää sähköinen laskutus. Sähköinen laskutus vähentää laskutukseen ja myyntisaamisten kiertoa kuluvaan aikaan ja laskuttajan työ helpottuu. Sähköisessä laskutuksessa laskuttajalta poistuvat töistä laskun tulostaminen, kuorittaminen, lähetystoimenpiteet, mapittaminen ja postitusaika. Laskut siirtyvät nopeammin ostajan käsiin, eikä aikaa kulu postin kulkuun. Tieto myyntilaskuista siirtyy näin nopeasti myyntireskontraan ja arkistointiin tarvittavat laskukopiot siirtyvät sähköiseen muotoon. Sähköinen myyntilaskutus helpottaa myös myyntisaatavan perintää, sillä tieto laskutuksesta on aina ajantasainen ja helposti saatavilla sähköisessä järjestelmässä. (Kurki, Lahtinen & Lindfors 2011, 24.)

4 LASKUTUSPROSESSIN TILANNEKARTOITUS JA KEHITTÄMISKOHTEET CASE-YRITYKSESSÄ

Tutkimuksen aiheena oli selvittää case-yrityksen laskutusprosessin hyvät ja huonot puolet sekä tehdä sen perusteella kehittämis ehdotuksia. Tarve prosessin kehittämiseen syntyi NDT-organisaation halusta luoda selkeämpi ja toimivampi laskutusprosessi. Lähtötilanteen laskutusprosessin puutteita olivat kankeus, hitaus ja puuttuvat rutiinit. Tutkimus esitellään nykytilan kartoituksesta laskutusprosessin arvioimiseen ja lopuksi kehitysideoiden esittämiseen. Seuraavissa kappaleissa perehdytään tarkemmin tutkimukseen ja tutkimustuloksiin.

4.1 Nykytilanteen kartoitus

Nykytilanteen kartoituksessa käydään läpi case-yrityksen NDT-liiketoimintayksikön laskutusprosessin lähtötilanne tilauksesta perintään. Lähtötilanne selvityksellä pyrittiin selkeyttämään laskutusprosessin lähtökohtia tutkimuksen alussa.

Tieto alkavasta työstä ja uudesta asiakkaasta

Case-yrityksen liiketoimintayksikössä tiedot alkavista töistä tulee yleensä puhelinsoitolla aluevastaavalle tai liiketoimintajohtajalle, jotka sopivat asiakkaan kanssa töiden aloituksesta ja tehtävistä tarkastuksista. Laajojen projektien tai suurten yhteistyösopimusten kohdalla asiakkaasta tehdään riskiarvio, joka toimitetaan analysoitavaksi ylemmälle johdolle. Näin varmistetaan sopimuksen kannattavuus ja se, kuinka suuri riski on allekirjoittaa sopimus kyseisen asiakkaan kanssa. Pienempien asiakkaiden kohdalla työt hoidetaan kertaluonteisina, joten suurempia riskianalyseja ei tehdä.

Kun päätös yhteistyösopimuksesta on tehty, allekirjoittavat osapuolet sopimuksen. Sopimus sisältää palveluiden hinnat ja maksuehdon, sekä mahdolliset muut tiedot. Keikkaluontoisissa töissä hinnoittelu ja maksuehto perustuvat vuosihinnastoon. Sovituista töistä ja sopimuksista tieto välittyy laskuttajalle, joka on kirjaa asiakkaan ja tarjouksen Aramis-tarjoustietokantaan. Aramiksessa tarjous kirjataan voitetuksi vasta, kun tieto tulevista töistä on täysin varmaa.

Laskutusperusteen syntyminen

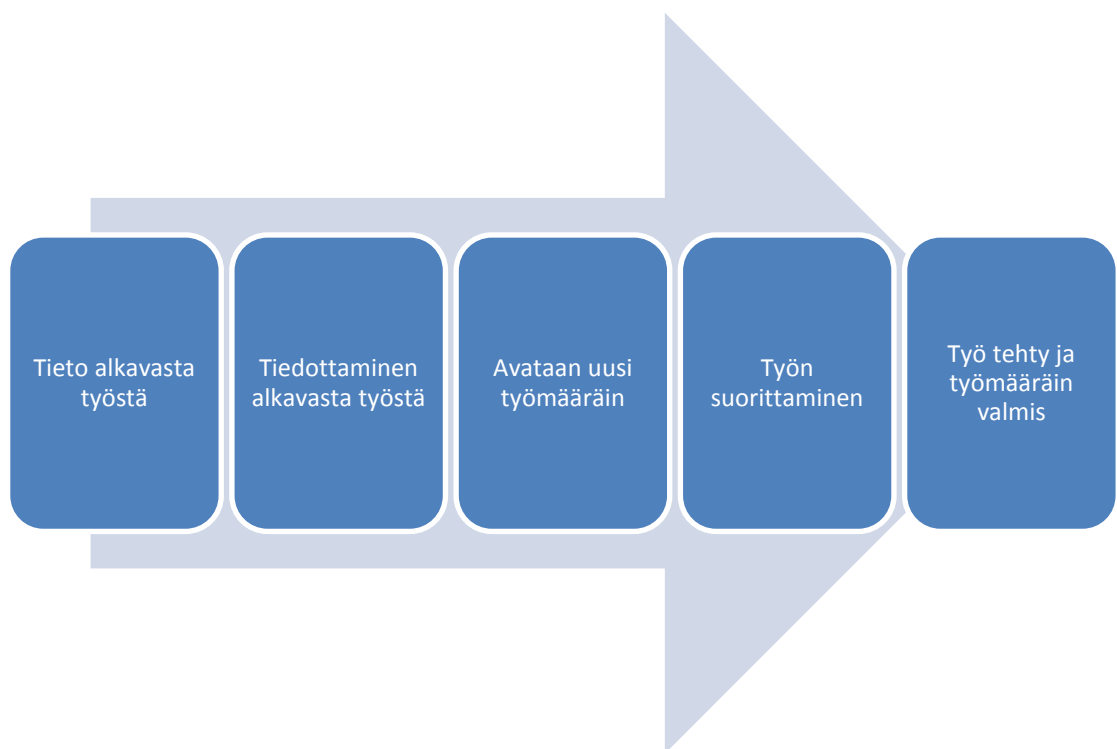
Laskutus kokonaisuudessaan on pikäaikainen prosessi, joka lähtee liikkeelle tilauksesta varsinaisen työn suorittamiseen. Laskutusperuste syntyy, kun tarkastajamme käyvät asiakkaidemme luona tarkastamassa erilaisia metallikomponentteja. Tarkastuksien jälkeen valmiit työmääräimet eli varsinaiset laskutusperusteet täytetään ja tallennetaan sähköiselle verkkolevylle. Työmääräimen täytön hoitaa työnsuorittaja eli NDT-tarkastaja, jonka jälkeen työmääräimen käsittely hinnoitteluineen siirtyy laskuttajan ja aluevastaavien tehtäväksi. Laskutusperusteen ja hinnoittelun hyväksymisen jälkeen aluevastaavat siirtävät laskutuskelpoisen työmääräimen sähköiseen tietokantaamme valmiit laskutettavaksi -kansioon, josta lasku tulee tehdä heti. Myyntisaatavan seuranta ja tuloutumista valvoo Helsingissä oleva taloushallinto ja erityisesti kirjanpitäjämme.

Laskutuksen perusteena olevaa työmääräintä NDT-tarkastuksissa täytetään kahdella tapaa. Ensimmäinen tapa noudattelee projektin kestoa, jolloin työmääräin siirtyy laskutettavaksi projektin tai työn päätyttyä. Tällöin laskutettava summa saattaa sisältää yhden päivän työt tai jopa kolmen kuukauden työt, jotka kyseiseen projektiin x ovat kuuluneet. On olemassa myös asiakkaita, joiden laskutus tapahtuu kuukauden sykleissä eli työt katkotaan kuukauden pätkiksi laskutusta helpottamaan. Tämän luonteinen tarkastustyö on tasaisella volyymilla ja pitkällä aikavälillä tapahtuvaa tarkastustoimintaa, joka ei käyttäydy projektiluonteisesti. Esimerkkinä kuukausikohtaisesta laskutuksesta voisi olla eri yritykselle tehtävien hitsauskokeiden tarkastaminen, sillä hitsauskokeet eivät ole projektiluonteista tarkastustoimintaa, vaan laskutettavaa tarkastusta syntyy tasaisella tahdilla.

Tarkastustoiminnan alkaessa työmääräimet olivat paperiversioita, mutta tällä hetkellä työmääräimet ovat sähköisessä muodossa, jotta lomakkeet säilyisivät tallessa ja siisteinä olosuhteista huolimatta. Sähköiset työmääräimet ovat myös helposti saatavilla ja päivitettävissä tehtyjen töiden osalta. Näin pyrimme välttymään siltä, että laskutettavia tunteja ei pääse unohtumaan laskutusperusteesta. Töiden merkitseminen työmääräimeen on siis jokaisen tarkastajan omalla vastuulla, koska muuta dokumenttia työn suorittamisesta ei jää. Työmääräimien päivittäinen täyttö auttaa myös töiden seurannassa ja minimoi jo tässä vaiheessa suuren osan laskutusvirheistä.

Laskutusperuste eli työmääräin sisältää tiedon asiakkaasta osoitteineen, yhteyshenkilöineen ja tilausnumeroineen. Työmääräimen esitäyttö aloitetaan siis ennen varsinaisen tarkastuksen alkamista, sillä asiakaskohtainen työmääräin on helppo avata

sähköiselle verkkopalvelimellamme esitiedot täytettynä jo ennen työn alkamista. Näin pystytään varmistamaan, ettei samalla asiakkaalle avata useita työmääriä samaa projektia tai samaa kuukausilaskutusta koskien. Työn alkamisen jälkeen tarkastaja tai tarkastajat täyttävät laskutusperusteeseen tehdyt työnsä ja käyttämänsä materiaalit sekä kulut, jotka asiakkaalta voidaan laskuttaa. Tarkastukset ovat röntgen-, ultraääni-, magneettijauhe tai visuaalista tarkastusta. Tehtyjen tarkastustuntien lisäksi työmääräimelle merkitään kilometri-, ateria- ja päiväraha korvaukset. Näiden tietojen perusteella syntyy laskutusperuste, jota laskutuksessa hyödynnetään. Kuviossa 8 on esitetty laskutusperusteen muodostuminen.



Kuvio 8. Laskutusperusteen syntyminen

Prosessin eteneminen myyntilaskutukseen

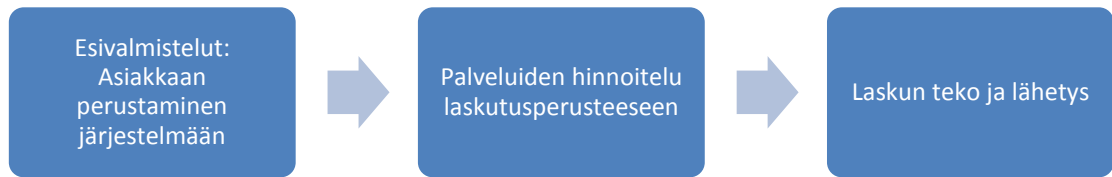
Valmis työmääräin päättyy tarkastettuna ja hinnoiteltuna laskuttajalle. Laskuttajan tehtävänä on huolehtia, että kaikki laskutusperusteet eli työmääräimet laskutetaan heti.

Tarkastusprosessin aikana laskuttaja on perustanut asiakasyrityksen tarvittaviin tietokantoihin, kuten tarjoustietokanta Aramikseen ja sitä kautta laskutusjärjestelmään

ZIG. Näillä esivalmisteluilla työmääräimen muuttaminen laskuksi onnistuu nopeasti ja vaivattomasti laskutusvaiheessa. On siis ehdottoman tärkeää, että tieto alkavista töistä on saatu kirjattua tarjoustietokantaan Aramikseen ja sitä kautta laskutus- ja työaikaseurantaohjelmaan ZIG:iin jo ennen töiden alkamista. Tämä toimenpide mahdollistaa sen, että laskut pystytään lähettämään heti laskutusperusteen valmistuttua ja tarkastajat pystyvät kirjaamaan tuntinsa työajanseurantaan oikealla asiakastunnuksella.

Projektin päätyttyä, mutta ennen laskun tekemistä tarkastajien täyttämät työmääräimet siirretään suojattuun kansioon verkkopalvelimelle, minkä jälkeen laskutusperusteisiin lisätään tarjouskohtaiset hinnat. Tiedot hinnoittelusta ovat vain aluejohtajilla ja laskutuksenhoitajalla, jotta vältetään omien asiakaskohtaisten hintojen leviäminen ulkopuolisille tahoille. Näin halutaan varmistaa, ettei palveluiden hinnoittelu ja laskutus ole kaikkien työntekijöiden tiedossa. Hinnoitellut työmääräimet tulee laskuttaa heti, mutta laskutus edellyttää, että työmääräin eli laskutusperuste on oikein täytetty. Lisäksi työmääräimen tulee sisältää tiedot työn suorittamisajankohdasta, asiakkaan yhteyshenkilöstä, laskutusviitteestä, sekä tarkasti eritellyistä tarkastusmenetelmistä, mitkä kuuluvat tarkastajien täytettäväksi. Yleensä asiakkaan toiveena on myös, että laskulla näkyisi projekti tai muu työhön liittyvä tekstiviite. Tietojen puuttuessa laskuttaja ottaa yhteyttä tarkastajaan tai aluejohtajaan, jolta puuttuvat tiedot tulee saada ennen laskun kirjoittamista. Muutamissa tapauksissa laskun liitteeksi halutaan myös asiakkaan oma kuittaus suoritetusta työstä, mikä tarkastajan tulee toimittaa valmiin työmääräimen mukana laskuttajalle. Valmis lasku lähetetään asiakkaalle ja laskun kaksi kopiota arkistoidaan liitteineen.

Laskutusta yrityksessämme säätelee myös kuukauden katkopäivät, joiden jälkeen laskutusta ei saa enää tehdä kuukauden viimeisinä päivinä. Katkopäivät sijoittuvat noin viikkoa ennen kuukauden loppumista, jolloin laskutusohjelma suljetaan käytöstä. Katkopäivän ja kuukauden viimeisen päivän aikana valmiita työmääräimiä ei pystytä laskuttamaan. Tämän takia on erittäin tärkeää, että valmiiden töiden osalta työmääräimet olisivat täytettyinä ja hinnoiteltuina katkopäivään mennessä, jotta lasku saataisiin nopeasti liikkeelle. Roikkuvat työmääräimet lisäävät myyntisaamisten kiertoon kuluva aikaa ja antavat myös asiakkaalle lisää maksuaikaa. Laskun tekeminen on kuvattuna kuviossa 9.



Kuvio 9. Laskun teko

Myyntisaamiset ja laskutus-raportointi

Laskun kierto ei kuitenkaan lopu siihen, kun lasku on laitettu asiakkaalle, vaan lasku kiertää myös asiakasyrityksessä. Myyntisaaminen tuloutuu vasta, kun lasku on hyväksytty ja maksettu asiakasyrityksen tililtä. Meillä myyntisaamista seuraa kirjanpitäjä, joka ilmoittaa asiakkaiden erääntyneet suoritukset NDT liiketoimintajohtajalle. Raportin erääntyneistä myyntisaamisista kirjanpitäjä saa laskutusohjelman (ZIG) kautta. Raportti otetaan kerran kuukaudessa ja siirretään Access –pohjaiseen muotoon. Tämän jälkeen lista erääntyneistä suorituksista lähetetään tulosityksikön liiketoimintajohtajalle ja koordinaattorille. Liiketoimintajohtajan ja kirjanpitäjän tehtävänä on selvittää syy, miksi erääntynyt suoritus ei ole maksettu. Jos asiakas ei tämänkään jälkeen ole maksanut myyntisaamista lähetetään hänelle kaksi maksumuistutusta ja siirretään saatava perintään. Tiedon maksetuista erääntyneistä suorituksista saa kysymällä kirjanpitäjältä, koska case-yrityksen laskutusohjelmassa myyntisaatavien seuranta on vain kirjanpitäjän tiedossa NDT-tulosityksikön osilta.

Koska yrityksen laskutusjärjestelmä ei toimi sähköisesti, myynnit eivät kirjaudu suoraan kirjanpito-ohjelmaan jaksotettuna. Laskuttajan on siis pidettävä apukirjanpitoa myynneistä jaksotuksineen. Näin laskutuksen tiedot pystytään kohdistamaan oikean kuukauden myynneiksi. Jaksotus helpottaa myös myyntisaamisen seuraamista tai ainakin valaisee tosiasiaa siitä, kuinka kauan tutkittavalla tulosityksiköllä kestää, että myyntisaamisista saadaan tehtyä lasku ja lähetettyä asiakkaalle. Kuviossa 10 on case-yrityksen vaiheet myyntisaamisen seurantaan.



Kuvio 10. Myyntisaamisen seuranta

4.2 Tutkimuksen toteutus

Case-yrityksen kohdalla tutkimus suoritettiin laadullisena toimintatutkimuksena, mikä eroaa perinteisestä tapaustutkimuksesta, missä tutkimuksen tekijä tutkii tapausta osallistumatta tutkittavaan ilmiöön. Toiminnallisessa tutkimuksessa tutkija on aktiivinen osallistuja, joka tekee havaintoja, osallistuu ja saa vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön. (Eskola & Suoranta 2001, 126-127.) Toiminnallisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmien soveltaminen on vapaampaa, sillä tutkimusmenetelmien valinnalla on myös mahdollisuus vaikuttaa tutkittavaan tapaukseen. Tässä tutkimuksessa menetelminä käytetään havainnointia ja haastattelua.

Osallistuva havainnointi tarkoittaa tarkastelua, jossa tutkija itse osallistuu tai on aktiivisena osallistuja tutkittavaan kohteeseen. Havainnoinnin avulla voidaan tutkia ilmiötä käytännössä, sekä tehdä merkintöjä tapaukseen liittyvien ihmisten käyttäytymisestä. (Eskola & Suoranta 2001, 98-103.) Havainnointi tämän työn osalta perustuu pääasiassa tutkijan omiin kokemuksiin ja havaintoihin tutkittavasta kohteesta. Tutkijan omat näkökulmat ja havainnoinnit ovat tämän tutkimuksen kannalta oleellisia, sillä tutkittava ilmiö liittyy suoraan tutkijan työhön. Havainnoinnin lisäksi tutkija on kerännyt tietoa ja mielipiteitä keskustelemalla muiden työntekijöiden kanssa. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 82) pitävät sosiaalisia vuorovaikutustilanteita tärkeimpinä osallistuvassa havainnoinnissa. Havainnoinnin tuloksena syntyneistä ajatuksista ja ideoista ei ole virallista raporttia, vaan tutkija kirjasi omia muistiinpanoja tutkimuksen aikana vapaa-

muotoisesti. Näitä havaintoja on hyödynnetty tutkimustulosten analysoinnissa. Osallistuva havainnointi oli myös tutkijan tietoinen valinta henkilökunnan ehdotuksien ja ajatuksien keräämiseksi haastattelun sijaan.

Toisena tutkimusmenetelmäksi valikoitui haastattelu. Haastattelu on hyvä tapa selvittää yhden tai useampien ihmisten ajatuksia ja saada selville taustalla olevia motiiveja. Haastattelu ei saa olla yksipuolista, vaan huomiota tulee kiinnittää haastattelun soljuvuuteen ja keskustelemaan luonteeseen. Tutkijan rooli on haastattelussa tärkein, sillä tutkija määrää haastattelun etenemisen ja aiheiden käsittelyn. Useista haastattelutavoista tässä tutkimuksessa käytetään teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelulle tyypillistä on toteuttaa haastattelu teemojen mukaan, missä varsinaista kysymysjärjestystä ei ole. Haastattelija johdattelee keskustelua teemojen läpi apukysymyksillä. Teemahaastattelu on hyvä vaihtoehto haastattelulle, jossa halutaan käsitellä tiettyjä ennalta määriteltyjä teemoja joustavasti keskustelemalla. (Eskola Suoranta 2001, 85-87; Hirsjärvi & Hurme 2004, 47.) Haastateltavana tutkimuksessa on case-yrityksen NDT-tulosityksikön esimies, jolta kerättiin tarkempia näkökulmia ja mielipiteitä haastattelun avulla. Haastateltavaksi valittiin tulosityksikön vastaava, koska hänellä oli kokonaisajatus tutkimuksesta ja kehittämishankkeesta. Haastattelutilanne toteutettiin 14.9.2012 case-yrityksessä. Haastattelumuodoksi valikoitunut teemahaastattelu oli tarpeeksi vapaamuotoinen, sillä keskustelunaihe oli haastattelijalle ja haastateltavalle jo ennestään tuttu. Vapaamuotoisen haastattelun avulla tutkija tavoitteli parempaa ajatuksien vaihtoa ja monipuolisempaan keskusteluun haastateltavan ja haastattelijan välille. Keskustelu nauhoitettiin ja tärkeimpiä ajatuksia kerättiin paperille haastattelun aikana. Taltioimisen avulla haastatteluun oli helpompi palata aineiston purkamisvaiheessa. Haastattelussa kerättyä tietoa tutkija on hyödyntänyt muiden aineistonkeruumenetelmien kanssa laskutusprosessin arvioinnissa ja kehitysideoiden koonnissa. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Kahdessa seuraavassa luvussa käydään läpi tutkimustuloksia haastattelujen, keskustelujen ja omien havaintojeni pohjalta. Tulokset esitellään teemoittain siten, että ensiksi mainitaan toimivat asiat ja sitten ongelmakohdat. Kehitysideat luvussa taas keskitytään etsimään ongelmille ratkaisuja ja parannusehdotuksia. Laadulliselle opinnäytetyölle tyypillisesti aineiston analysointikeinoja löytyy useita. Mikään menetelmä ei ole ”se oikea”, vaan menetelmiä täytyy osata hyödyntää tutkimuksen mukaan. (Eskola & Suoranta 2001, 159-161.) Parhaiten aineiston analysointia kuvaa teemoittelu, jolla tutkimuksen rakennetta on pyritty selkiyttämään.

4.3 Laskutusprosessin arvioiminen

Laskutusprosessin arvioiminen käydään läpi teemoittain. Teemat ovat muodostuneet laskutusprosessin etenemisen mukaan. Teemoittelu alkaa sopimusneuvotteluilla ja päättyy perintään, väliin jäävät tilaus ja työn suorittaminen sekä laskutus. Teemojen järjestys on yhdenmukainen oikean laskutusprosessin kanssa, mikä helpottaa lukijaa ymmärtämään prosessien yhteenliittymisen ja arvioinnin etenemisen.

Sopimusneuvottelut

Laskutusprosessin ja varsinkin myyntisaamisten hallinnan osalta laskutusprosessi lähtee liikkeelle jo ennen varsinaista tilausta tai työn suorittamista. Case-yrityksen kohdalla sopimusneuvottelut ovat käsittäneet kuluneen vuoden aikana ainoastaan isoja ja liiketoiminnan kannalta suuren volyymin asiakkaita. Pienempien potentiaalisten asiakkaiden kohdalla sopimusten sijaan asikkaille on lähetetty NDT-palveluiden vuosihinnasto. Vuosihinnastojen mukaan asiakkaat ovat voineet tilata satunnaisia tarkastuksia. Sopimuksista case-yrityksessä vastaavat liiketoimintajohtaja ja aluejohtajat. Tällä hetkellä sopimusneuvottelujen osalta liiketoimintayksiköltä puuttuvat rutinit ja riittävä asiakkaan arvioiminen ja luottokelpoisuuden selvittäminen. Case-yrityksessä isoja sopimuksia valvotaan excel-pohjaisilla analysointitaulukoilla, joissa sopimuksen kannattavuutta arvioidaan. Lisäksi isot sopimukset hyväksytetään useammalla johtajalla. Isojen sopimuksien riskiarviointi kuuluu osaksi konsernivaatimuksia, mutta pienempien yritysten osalta riskianalyysi ei ole välttämätöntä.

Liiketoimintayksikköä havainnoimalla ja haastattelulla on selvinnyt, että riskitaulukoiden täyttö ei anna tuotannosta ja myynnistä vastaaville riittävän selvää tietoa projektien ja sopimuksien kannattavuudesta. Monesti sopimuksista vastaavat henkilöt tekevät hyvin itsenäistä työtä, koska apuna ei ole yhteistyössä toimivaa luotonvalvontaa selvittämään potentiaalisten asiakkaiden taustoja ja muita sopimuksen tekoon vaikuttavia asioita tekijöitä. Tämänhetkinen toimintatapa sopimuksien teossa vaatii myös hieman hiomista, sillä annetuista sopimuksista ja asiakaskontakteista ei ole yhtenäistä tietokantaa. Sopimuksien teolle ei case-yrityksessä ole suomenkielistä ohjeistusta, minkä takia jokaisella sopimuksen tekijällä on täysin vapaat mahdollisuudet asiakirjan teossa.

Sopimusneuvottelut käynnistyvät yleensä asiakkaan kontaktilla tai myyntihenkilöiden aloitteesta. Sopimusneuvottelujen yhteydessä myyntitiimi ei kiinnitä riittävästi huomio-

ta sopimusehtoihin, jotka vaikuttavat suoraan myytisaamisten kiertoon. Haastattelun ja havaintojen perusteella kävi ilmi, että maksuaikoja sopimusneuvotteluissa ei ole hyödynnetty tarpeeksi. Pitkiä maksuaikoja ei myöskään ole nopeutettu käteisalennuksia myöntämällä. Asiakkaalla on tähän asti ollut täysi mahdollisuus päättää sopimuksen maksuehdoista, koska myyntihenkilöstön tiedossa ei ole ollut konsernitason sanktiotioita pitkille maksuajoille. Positiivista on kuitenkin se, että pienemmille yrityksille maksuehdoiksi on tarjottu lyhyitä maksuaikoja. Lisäksi sopimusehdoissa tai asiakasneuvotteluissa ei ole ollut tapana sopia laskutuskäytännöistä, ellei asiakas sitä ole vaatinut. Isojen projektien kohdalla laskutusvälit ovat pisimmillään olleet useiden kuukausien mittaisia. Selkeiden käytäntöjen ja laskelmien puutteessa tarjousten ja sopimusten osalta erilaisille asiakkaille on tarjottu hyvinkin yhteneviä sopimuksia, vaikka käytäntö vaatisi enemmän räätälöityjä sopimuksia. Asiakaskohtaiset sopimukset ovat tällä hetkellä sisältäneet minimissään palveluiden hinnat ja maksuajat. Sopimukset eivät ole sisältäneet toimitusehtoja ja laskutus menettelyitä. Tämän tilanteen sanelemana tilaukset ja asiakkaan palveleminen ovat menneet omien käytäntöjen edelle.

Tilauksesta työn suorittamiseen

Case-yrityksessä suurimmat ongelmat syntyvät välille tilaus, työn suorittaminen ja laskutus. Tilauksesta laskun lähtemiseen kestää yleensä yli kuukauden, joskus jopa enemmän. Liiketoimintapäällikön mielestä tilannetta kärjistää tilausten epäsäännöllisyys ja kiireellisyys. Sopimusneuvotteluissa tehdyt päätökset hinnoista ja maksuehdoista eivät takaa tasaista työkuormaa, vaan tilaukset eri töille ja projekteille saattavat pahimmissa tapauksissa tulla samana päivänä kuin työ täytyisi suorittaa. Lyhyellä aikavälillä saadut tilaukset aiheuttavat sen, että asiakasta tai tilausta ei ehditä päivittää järjestelmiin ennen kuin tarkastus on suoritettu. Tällaisen toimintatavan ylläpitäminen on johtanut siihen, että tilaukset ja työt ovat vain yhden henkilön tiedossa. Järjestelmiin saadut tilaukset päivittyvät vasta työn suorittamisen jälkeen, yleensä laskutusvaiheessa. Kiireinen ja epäsystemaattinen tilaus-työn suoritus ketju voi suurella todennäköisyydellä aiheuttaa sen, että osa tehdyistä töistä jää merkkäämättä tai kirjaamatta järjestelmiin tulevien työkiireiden takia. Tämä taas johtaa siihen, että kaikkia tehtyjä töitä ei tule laskutettua tai ne laskutetaan viiveellä, joka johtuu ainoastaan liiketoimintayksikön järjestelemättömästä tilaus-toimitusketjusta.

Tilaukset töille tulevat liiketoimintapäällikölle tai aluevastaaville, jotka puolestaan ohjaavat tarkastajat töihin tilausten mukaisesti. Tilauksen vastaanottaja ja hyväksyjä on velvollinen ilmoittamaan töistä laskuttajalle sekä antamaan tilaustiedot tarkastajalle laskutusperusteen tekoa varten. Tilausten kiireellisyyden vuoksi informaation kulku ei

liiketoimintayksikössä ole ollut aukotonta, vaan useat tilaustiedot katoavat matkalla ja laskutusvaiheessa laskutusperusteesta puuttuu tarvittavia tietoja. Tietojen jälkikäteen selvittäminen on kuitenkin hieman hankalaa, koska osa tilauksista on tullut puhelinsoitolla, eikä paperisena versiona.

Projektin aikana tehtyjen töiden kirjaaminen laskutusperusteelle on unohtunut, mutta asia on kuitenkin otettu esille useampaan kertaan. Ongelmaa on pyritty korjaamaan pitämällä perehdytyksiä työmääräimen eli laskutusperusteen täytöstä ja asetettu aikaraja, jonka mukaan kaikki viikon aikana tehdyt työt tulee merkitä työmääräimille viikon loppuun mennessä. Näin laskuttaja on myös ajan tasalla tehdyistä töistä ja laskutettavista tarkastuksista. On kuitenkin selvää, että ohjeistuksien ja selkeiden toimintatapojen puuttuminen on aiheuttanut lievää epämääräisyyttä tilaus-toimistuskejuun. Tämä heijastuu voimakkaasti myös laskutukseen ja myyntisaamisten hallintaan virheellisillä laskutusperusteilla ja pitkillä viiveillä.

Laskutus

Laskutus tässä yhteydessä tarkoittaa laskun kirjoittamista ja laskun lähettämistä. Havaintojen ja haastattelun pohjalta katsottuna laskun teossa ja lähettämisessä ei case-yrityksessä ole suurempia ongelmia. Prosessin vaiheista laskutus on toimivin osalualue. Laskun teolta edellytetään, että laskutusperuste ja muut dokumentit ovat oikein ja asiakkaalle kelpaavia ennen laskun kirjoittamista. Laskutuksessa huomiota tulee kiinnittää myös siihen, että lasku lähetetään heti asiakkaalle.

Laskun teko case-yrityksessä on täysin sidoksissa työmääräimeen eli laskutusperusteeseen. Laskutusperusteen täytön huolellisuutta on lisätty sisäisellä tarkastusmenetelmällä. Tarkastus tarkoittaa, että aluevastaavat tai liiketoimintajohtaja käyvät viikottain läpi täytetyt työmääräimet ja vertaavat tietoja tarkastajien tehtyihin tunteihin. Tarkastuksella on saatu vähennettyä virheitä työmääräimissä, mikä taas on nopeuttanut laskutusta. Virheiden minimointi laskutusperusteissa on erityisen tärkeää, sillä paperilaskutus on hidasta ja muutokset laskutustapahtumissa vaativat ainakin vuorokauden päivitystä tämänhetkisellä laskutusjärjestelmällä. Laskutusohjelman kömpelyyden takia on entistä tärkeämpää kiinnittää huomiota siihen, että työmääräin on oikein ja vastuullisesti täytetty, jotta laskutusvirheitä saadaan minimoitua. Työmääräin on myös osa laskua, minkä takia dokumentin täytyy olla huolellisesti täytetty ja siisti. Tällä tavalla saadaan vähemmän huonoa palautetta asiakkailta työmääräimen suhteen. Pahimmissa tapauksissa pieni virhe kostautuu case-yrityksen NDT-liiketoimintayksikölle hyvityslaskun tekona ja uuden korjatun laskun lähettämisenä.

Laskujen teon jälkeen lasku tulee heti lähettää asiakkaalle. NDT-toimintayksikön osalta valmiit laskut kuitenkin odottavat useita päiviä postitusta, mikä ei edesauta rahan nopeaa kotiutumista.

Laskutusprosessin osalta case-yrityksessä ei ole mietitty tuuraajia. Laskuttajan poisolo katkaisee laskutuksen, ellei tuuraajakäytäntöä varmisteta. NDT-liiketoimintayksikön osalta laskutus ei ole kertakaan katkennut, mutta asia on syytä huomioida jo alkuvaiheessa, jotta laskutuksen jatkuvuus pystytään turvaamaan vaihtuvissa tilanteissa.

Perintä

Perintätoimenpiteistä vastaa case-yrityksen taloushallinto, joka sijaitsee konkreettisesti eri paikassa, kuin NDT-liiketoimintayksikkö. Perintää hankaloittaa se, että laskutus ja laskujen maksujen seuraaminen tapahtuu kahdessa eri paikassa. Tämän takia laskuttajalta ja perijältä puuttuu kokonaiskuva laskunkierrosta. Case-yrityksen kuva perijänä on epäselvä, koska opinnäytetyöprojektin alkaessa perintätoimenpiteitä ei ollut juuri lainkaan. Kirjanpitäjä laittoi jokaiselle liiketoimintayksikölle listan erääntyneistä saamisista kerran kuussa, mutta listaan ei reagoitu mitenkään. Muutosta lähtötilanteeseen on tapahtunut, sillä kirjanpitäjän erääntyneet saatavat-listan lähettämisen jälkeen liiketoimintayksiköittäin tulee vaan ilmoittaa yritykset, joille muistutuskirjetä maksamattomasta laskusta ei lähetetä. Maksumuistutuksen ulkopuolelle jätetyistä yrityksistä pitää esittää perustelu, sillä muuten perintätoimenpiteiden lykkäämiselle ei ole mitään syytä. Muussa tapauksessa ensimmäinen muistutuskirje asiakkaalle lähtee automaattisesti. On hyvä kuitenkin pohtia ääneen perinnän ja saatavien seurannan riittävyyttä, sillä case-yrityksen osalta saatavien seurantaa tapahtuu vain kerran kuukaudessa.

Perintätoimenpiteitä on pystytty jonkin verran tehostamaan, mutta suurimpana haittana ovat informaatiokatkokset talous- ja liiketoimintayksiköiden välillä. Elokuussa ollut palaveri osoitti, että liiketoimintayksikön tiedossa ei ole ollut erääntyneistä saatavista tulevia sanktioita, mikä johtuu täysin taloushallinnon ja liiketoimintayksiköiden huonosta kommunikoinnista.

4.4 Kehitysideat

Tämä luku käsittää mietintöjä ja ehdotuksia case-yrityksen laskutusprosessin parantamiseksi. Parannusehdotuksia on mietitty toimivan laskutusprosessin kautta. Mikä on hyvä laskutusprosessi? Mitkä ovat case-yrityksen keinoja parempaan laskutusprosessin ja myyntisaamisten hallintaan? Tämä luku on pääosin jäsennelty samaan tapaan, kuin *Tutkimusprosessin arviointi*-luku, jotta lukijan olisi helpompi yhdistää kaksi lukua toisiinsa ja muodostaa eheämpi kokonaisuus tutkimuksesta. Ensiksi käydään läpi sopimusneuvottelu ja tilausketjun parannusehdotukset. Lopuksi käsitellään laskutus ja perintä.

Sopimusneuvottelut

Sopimuksien ja sopimusneuvotteluiden osalta on pääasia, että myyntitiimi tiedostaa asiat, joista lähdetään neuvottelemaan. Sopimukset ovat ensimmäinen askel myyntisaatavien hallintaan. Tämän hetkinen tilanne case-yrityksessä on osoittanut, ettei sopimusten tekemisessä ole huomioitu riittävästi maksuehtojen, toimitus- ja laskutuskäytäntöjen merkitystä myyntisaamisten kotiuttamisessa. Tarkoituksena onkin, että sopimusneuvotteluiden tueksi saataisiin tukea Helsingin talousosastolta tai ainakin NDT-liiketoimintayksikössä otettaisiin käyttöön netissä toimiva tietokanta asiakkaiden tilanneselvityksen tekemiseksi ennen varsinaisten sopimusneuvotteluiden aloittamista. Tilanneselvityksellä olisi mahdollista saada selville potentiaalisen asiakasyrityksen taloudellinen tilanne ja muita yrityksessä tapahtuneita muutoksia, mitkä voivat vaikuttaa sopimusehtoihin. Lisäksi konsernikohtaisista sopimusneuvotteluvetoista ja käytännöistä tulisi laatia selkeät suomenkieliset ohjeistukset sopimusneuvottelutilanteita varten. Ehdottoman tärkeää kuitenkin on, että myyntitiimien apuna koko laskutusketjun aikana toimisi luotonvalvonta, joka pystyisi ohjeistamaan asiakkaiden tilanekartoituksessa ja antamaan vinkkejä sopimusehtoihin. Käytäntö on osoittanut case-yrityksen kohdalla olisi entistä suurempaa tarvetta talousosaston ja tulosityksikön myyntitiimin yhteistyölle.

Yhteistyön ohella sopimusneuvotteluissa tulee myös päättää kirjallisesti yhteisistä laskutus- ja tilaus-toimituskäytännöistä. Yhteisten pelisääntöjen puuttuminen johtaa väärinkäsityksiin, ylilyönteihin ja ylimääräisiin selvittelyihin, mitkä omalta osaltaan pidentävät myyntisaamisen kiertoaika. Sopimuksien teossa päävastuun säilyttäminen kaikesta huolimatta halutaan säilyttää liiketoimintajohtajan ja aluevastaavilla, mutta talousosaston tuki toiminnalle on tulevaisuudessa välttämätön. Lisäksi asiak-

kaan tutustumiseen käytettyä aikaa tulisi lisätä entisestään sopimusneuvotteluvaiheessa.

Tilauksesta työn suorittamiseen

Tilaus- toimitusketjua on pyritty kokoajan parantamaan tämän kehittämisjakson aikana. Monesti kuitenkin asiat ovat edenneet kaksi askelta eteenpäin ja yhden taaksepäin. Kehitysideoita on kuitenkin syntynyt ja uusia selkeämpiä toimintamalleja on jo otettu käyttöön, kuten työmääräimien viikoittainen täyttö. Työmääräimien säännöllisellä täytöllä on pyritty estämään sitä, että tehdyt työt unohtuisi kirjata laskutusperusteelle.

Isoina ongelmina ovat työntekijöiden roolitukset ja vastuut. *Prosessit käytäntöön-*kappaleessa perusteltiin roolien ja perehdyttämisen merkitystä prosessilähtöisessä organisaatiossa. Esimiesten vastuulla on henkilöstön vakuuttaminen ja tutustuttaminen prosesseihin. Jokaisen työntekijän täytyy tuntea oma roolinsa ja vastuualueensa, jotta prosesseja pystytään hyödyntämään tehokkaasti. (Laamanen 2004, 96-97; Lorna, 2006.) Case-yrityksen liiketoimintayksikössä vastuualueet ovat vaihdelleet useaan otteeseen ja loppujen lopuksi käsitykset omista tehtävistä ovat jääneet epäselviksi. Vaihtuvat toimintatavat ovat johtaneet informaatiokatkoksiin ja mutu-tuntumiin. Tätä tilannetta helpottamaan liiketoimintayksikölle tulee laatia kirjallinen ohjeistus laskutusprosessin vaiheista, vastuuhenkilöistä ja toimenkuvista. Kirjallinen tuotos auttaa jokaista hahmottamaan omat tehtävät ja niiden merkityksen.

Selkeät roolitukset helpottavat ja nopeuttavat laskutusprosessia, jossa kenenkään ei tarvitse miettiä: Milloin tämä asia tuli hoitaa? Kuka asiaa hoitaa? Tämän lisäksi tilauksen vastaanottajan olisi hyvä vaatia aina kirjallinen tilaus. Kirjallinen tilaus on annettavissa työn suorittajalle ja laskuttajalle, sekä tilauksen tiedot ovat aina tarkistettavissa paperilta. Täsmälliset tilaustiedot helpottavat myös laskutusperusteen täytössä ja minimoivat virheitä laskutusvaiheessa.

Palataan vielä tilauksen vastaanottoon ja - ennakointiin. Tällä hetkellä tilaukset tulevat puhelimitse tai sähköpostiviestillä ennalta arvaamattomana ajankohtana. On myös yrityksiä, joiden kanssa tulevista töistä on ennakotietoa ja varautumisaikaa. Ennakoiminen ja töiden suunnittelu korostuvat liiketoiminnan kasvaessa. Case-yrityksen tapauksessa tulevaisuuden töiden suunnittelemiseen tulee panostaa entistä enemmän myös myyntisaamisten hallinnan näkökulmasta. Ajatuksena on, että töiden ennustamiseen tarvitaan entistä enemmän asiakaskontaktia ja yhteisiä palavereja.

Kokouksissa käytyjen keskustelujen avulla kiireellisiä tilauksia olisi mahdollista hallita paremmin, koska täytyyhän asiakkaankin suunnitella tulevaisuutta. Kokouksissa molemmilla osapuolilla olisi mahdollisuus tehdä muistiinpanoja ja aikatauluttaa töitä. Tällä keinolla ainakin suuri osa töistä olisi paremmin hallinnassa ja jättäisi vähemmän tilaa arvailuille ja viimehetken toiminnalle. Ennakoiminen auttaisi myös laskutuksen suunnittelussa ja aikataulujen noudattamisessa.

Laskutus

Laskutuksen osalta radikaalit muutokset eivät ole tarpeen. Laskun kirjoittamista ja –lähettämistä täytyy kuitenkin koko ajan arvioida kriittisesti ja kehittää. Vaikka suuria muutoksia ei tarvitsisikaan, on kehittämisen taustalla aina sähköinen laskutus tai ainakin ajatus siitä.

Tämän hetkisen laskutustavan säilyttäminen vaatii hieman käytäntöjen tehostamista ja kuria. Kaikki lähtee laskutusperusteesta. Työmääräimen täytyy olla oikein ja riittävillä tiedoilla täytettynä, jotta laskun kirjoittaminen onnistuu. Tämä ei vaadi tarkastajilta muuta kuin aikaa ja viitseliäisyyttä paperitöiden loppuun suorittamisessa. Prosessin aikana laskutusperuste-paperia on paranneltu vastaamaan niin laskuttajan kuin tarkastajien toiveita. Loppujen lopuksi esimiesten vastuulla kuitenkin on, että kaikilla työntekijöillä on tarvittavat tiedot ja taidot case-yrityksen dokumenttien täyttämiseen. Esimiehen täytyy varmistaa, että jokainen on saanut tarvittavan ohjeistuksen työmääräimen täyttöön. Työmääräimen lisäksi lähtevän postin lähettämisestä on hyvä tehdä kiertävä vastuujärjestelmä, jossa kukin vuorollaan hoitaa laskujen postituksen kerran päivässä. Ehdotuksena onkin säännöllisen palaverikäytännön järjestäminen. Näin jokaisella on mahdollisuus päästä vaikuttamaan työmääräimen ja käytäntöjen kehittämiseen. Kokoontuminen on myös hyvä kanava tiedottaa toimintatapojen muutoksista ja keskustella yhteisistä asioista.

Toisena tehtävänä on järjestää laskuttajalle tuuraaja. Tuurajan avulla case-yrityksessä voidaan varmistaa ettei turhia laskutuskatkoja tule lomien ja muiden poissaolojen takia. Laskuttajan tehtävässä tuurajana voi olla esimerkiksi NDT-tulosyksikön tarkastaja, jolle laskutusperusteet ovat ennalta tuttuja. Tuurausjärjestelmän onnistumiseksi sijaislaskuttajalle tulee välittömästi järjestää koulutushetki, jossa valitulle henkilölle annetaan mahdollisuus tutustua laskutusjärjestelmään käytännönläheisesti.

Laskutuksen kehittämisen yhteydessä on useaan kertaan esille noussut sähköinen laskutus. Ajatus on kuitenkin ollut kaukainen. Haastattelussa kävi kuitenkin ilmi, että NDT-liiketoimintayksikköä tullaan lähitulevaisuudessa käyttämään sähköisen laskutuksen pilottihankkeena. Tällainen uudistus on vielä ajatuksen tasolla, mutta tulee luultavasti toteutumaan ajan kuluessa. Sähköinen laskutusjärjestelmä kokoaisi yhteen paikkaan töiden seurannan ja laskutuksen, mikä säästäisi paljon paperitöitä ja nopeuttaisi ajantasaisen tiedon kulkua.

Perintä

Perintätoimenpiteiden osalta tutkimus ei tuottanut uusia kehitysideoita ja muutoksia. Perintään liittyvät kysymykset ja toimintatavat ovat kuitenkin puhuttaneet koko case-yrityksen suomalaista organisaatiota. Lähtötilanne perinnästä oli olematon, jopa näkymätön. Parannusta on tapahtunut ja perintätoimenpiteitä tiukennettu. Paljon on vielä korjattavaa ja etenkin informaatio ja tiedotuskanavia talous- ja liiketoimintayksiköiden välille tulisi muodostaa entistä ahkerammin. Toisaalta pohdittavaksi jää kysymys perintä järjestelyjen uusimisesta. Olisiko itsenäisillä liiketoimintayksiköillä itse mahdollisuutta järjestää perintää laskutuksen yhteyteen vai katsotaanko nykyinen toimintamalli parempana? Käytännössä liiketoimintayksikön vastuu kasvaisi uudistuksen myötä, mutta samalla kirjanpitäjä saisi enemmän aikaa keskittyä kirjanpidon tehtäviin. Samalla liiketoimintayksiköt tulisivat entistä tietoisimmaksi saatavista ja omien asiakkaiden maksukäyttäytymisestä. Näin myös saatavien perintä ymmärrettäisiin tärkeänä osana liike toimintaa ja myyntisaamisten hallintaa, kun perintä toimenpiteet taphtuisivat liiketoimintayksiköissä.

Toisena vaihtoehtona on aikatauluttaa taloushallinnossa työskenteleville lisää työaika myyntisaatavien hallintaan. Myyntisaamisen kotiuttamisen painoarvoa tulee lisätä ja asiaan pitää kiinnittää huomiota useammin kuin kerran kuukaudessa. Toisaalta perintä on myös mahdollista ulkoistaa, mistä ei seuraisi lisää työtehtäviä omalle henkilökunnalle. Samalla saatavien hallinta olisi luotettavissa käsissä ja tapahtuisi ajantasaisesti.

5 POHDINTA

Myyntisaamisten hallinta on merkittävä tuki liiketoiminnalle ja sen prosessin kehittäminen on siksi tärkeää. Prosessien hallinnalla yritykset pystyvät tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle ja saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Laskutusprosessin kannalta lyhytaikaisten myyntisaamisten hallinta korostuu entisestään luottokaupan yleistyessä. Pelkät yleistyksiset saatavien hallintaan eivät riitä, sillä jokaisen yrityksen on entistä paremmin tunnettava oma toiminta ja ympäristö, jotta oikeat keinot myyntisaatavien hallintaan löytyvät.

Myyntisaamisia ei kuitenkaan kannata pelätä liiketoiminnan kannalta, sillä luoton myöntäminen asiakkaille on keino kasvattaa myyntiä. Harva kasvua tavoitteleva liiketoiminta toimii enää pelkällä käteiskaupalla, minkä takia lyhyen aikavälin rahoitussuunnittelu ja myyntisaamisten hallinta ovat nousseet erittäin tärkeäksi osa-alueeksi yrityksille.

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena oli selvittää case-yrityksen NDT-liiketoimintayksikön laskutusprosessi sopimusneuvotteluista perintätoimenpiteisiin. Nuoren liiketoimintayksikön kannalta myyntisaamisten hallinta on tärkeässä roolissa, kun tavoitteena on kehittää toimintaa ja jatkaa kasvua.

Tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimuksen tavoite case-yrityksen laskutusprosessin arvioinnista ja kehittämisestä myyntisaatavien hallinnan näkökulmasta on saavutettu tämän tutkimuksen osalta nyt loppuun. Laskutusprosessin kehittäminen on kuitenkin jatkunut tutkimuksen jälkeen entistä vilkkaampana, sillä tutkimusprosessi itsessään herätti paljon keskustelua ja kiinnostusta organisaatiossa. Tavoitteiden saavuttamisen arvioiminen ei ole yksioikoista, sillä osa tavoitteista onnistui mainiosti ja osa taas jäi hieman avonaiseksi ilman selkeitä vastauksia. Suuri onnistuminen tutkimuksen osalta oli laskutusprosessin arvioiminen ja epäkohtien esille tuominen. Lähtötilanteen arvioimiseen ja epäkohtien huomioimiseen auttoivat paljon organisaation halu kehitykseen ja se, että itse tutkijana kuuluin osaksi prosessia. Varsinainen kehitystyö laskutusprosessin osalta ei saavuttanut yhtä suuria tuloksia, kuin lähtöoletukset olivat. Kehitysideoita prosessin parantamiseksi kuitenkin tuli useita, mutta vaikeinta oli poimia monista ehdotuksista tärkeimmät ja tutkimuksen kannalta oleelliset. Prosessin aikana syntyi useita erilaisia kehitysideoita ja enää puuttuu vain suunnitelma, jolla asioita lähdetään viemään käy-

täntöön. Tärkeää oli kuitenkin saada esimiehen tuki kehittämiseen ja toiminnan parantamiseen. Tutkimuksen ansiosta laskutusprosessin hyvät ja huonot puolet saatiin näkyviksi ja keskustelunaiheiksi. Useita pieniä kehitysideoita otettiin prosessin aikana käyttöön ja isoja muutoksia työnalle, kuten sähköinen laskutus. Näin jälkeenpäin tutkimuksen yhdeksi tavoitteeksi olisi pitänyt asettaa myös tutkimuksen näkyvyys organisaatiossa, sillä ilman pitkää tutkimusprosessia laskutusprosessiin olisi tuskin kiinnitetty yhtä paljon huomiota organisaatiotasolla. Tutkimuksen tuloksena laskutusprosessin kehittäminen on edennyt liiketoimintayksikön tasolta konsernitaseiseksi kehityskohteeksi. Haluan kuitenkin korostaa kehitysideoiden käyttöönotossa esimiesten ja johdon roolin tärkeyttä ja sitoutumista henkilökunnan kouluttamisessa ja muutoksiin motivoinnissa.

Raportointia koskevinä tavoitteina oli kuvata tutkimusta tarkasti ja avoimesti, valintoja perustellen. Mielestäni onnistuin siinä, että perustelin valintoja ja selitin miksi olin juuri valinnut tiettyjä tarkasteluasetelmia tai asioita käsiteltäväksi. Perusteleva ja tarkka ote kulkee koko tutkimuksessa johdannosta pohdintaan. Avoimuutta työssä rajoitti case-yrityksen salassa pitäminen. Kaikkea tietoa ei ollut mahdollista käsitellä täysin avoimesti ilman yrityksen nimen paljastamista. Tutkimusta ei kuitenkaan rajoittanut yrityksestä vaikeneminen. Vaikeuksia yrityksen näkymättömyys toi lähinnä kirjoittamiseen ja asioiden kiertoilmaisujen etsimiseen.

Raportoinnin ja tutkimuksen lisäksi tavoitteina olivat oman ammattitaidon syventäminen ja omien työelämävalmiuksien hyödyntäminen kehitysprosessissa. Mielestäni itselle asetetut tavoitteet täyttyivät ja tavoitteiden lisäksi sain enemmän varmuutta ja luottamusta omaan ammattitaitoon ja arkipäivän tilanteisiin. Ammattitaidon syventämisellä tarkoitan, että opin yhdistämään paremmin teoretietoa ja käytännön tilanteita. Sain vihdoinkin konkreettisia merkityksiä opiskelluille asioille ja haastoin koko prosessin ajan omaa osaamistani kehittämällä työtä ja organisaatiota. Lisäksi opin projektiluontoista työskentelyä ja asioiden aikatauluttamista. Työelämälähtöinen projekti-työ on hyvä aloitus jokapäiväiseen työntekoon, sillä työnteko ei ole pelkkää normaali- en työtehtävien suorittamista. Säännöllisten työtehtävien lisäksi pitää hallita useita pikkuasioita ja osallistua samalla kehittämiseen. Samalla tavalla työelämälähtöistä tutkimusta tehdessä täytyi hyväksyä se, että asiat menevät välillä omalla painollaan ja tutkimuksen teossa pitää huomioida yhtä aikaa monta ihmistä ja asiaa. Lisäksi prosessi syvensi omaa asemaani työyhteisössä ja antoi uuden kanavan omien työtehtävien syventämiseen. Sain vihdoinkin keinon näyttää omaa osaamistani, mistä olen palkinnoksi saanut uusia työtehtäviä ja vastuualueita. Lisäksi projekti antoi hyvän keinon tutustua työorganisaatioon.

Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen arviointi kiteytyy pääasiassa tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen (Eskola & Suoranta 2001, 210). Laadullisella tutkimuksen luotettavuudesta ei kerro tutkimuksen toistettavuus, vaan valitun ilmiön tai tapauksen tarkka kerrota ja analysointi. Arvioinnissa tulee ennen kaikkea kiinnittää huomiota tutkimuksen vaiheisiin ja asioiden perusteelliseen esittelyyn.

Tämän tutkimuksen osalta luotettavuus tulee esille asioiden perusteellisena esittelynä ja valintojen perustelemina. Kaikki työhön liittyvät asiat on pyritty perustelemaan. Esille on myös nostettu asioita tai teemoja, jotka syystä tai toisesta on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Näin tutkimuksesta on haluttu luoda lukijalle mahdollisimman todenmukainen kuva. Lisäksi tutkimuksessa on käsitelty hyviä ja huonoja asioita avoimesti. Luottamuksellisista syistä yrityksen nimeä ei ole voinut käyttää, mistä johtuu myös se ettei haastattelun liiketoimintajohtajan nimeä ole mainittu. Muuten tutkimukseen kerätty tieto haastattelun, havainnoin ja keskustelun osalta on pyritty esittämään avoimesti.

Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo myös tutkimuksessa hyödynnetyt lähteet ja materiaali. Lähteiden osalta huomiota on erityisesti kiinnitetty ajankohtaisuuteen ja tekstin alkuperään. Vanhempaa lähdemateriaalia on tietoisesti karsittu, jotta aiheen käsittely on pysynyt mahdollisimman ajankohtaisen tiedon varassa.

Opinnäytetyöprosessi

Tässä vaiheessa työtä tulee mieleen vain vanha toteamus:

” Quod scripsi scripsi. Minkä kirjoitin, sen kirjoitin.”

-Pontius Pilatus-

Haluan kuitenkin näin lopuksi pohtia vielä itse opinnäytetyöprosessia, joka ei tässäkään ollut helppo. Prosessi minun osaltani vei hyvin paljon aikaa, sillä prosessin aloittaminen oli kovin vaikeaa. En vaan aluksi tiennyt mistä aloittaa tai lähteä liikkeelle. Kaikki työn palaset olivat levällään, enkä ajatuksissakaan pystynyt muodostamaan opinnäytetyöstä riittävää kuvaa kirjoitustyön aloittamiseksi. Istuin usein tietokoneen ääreen kirjoittamatta mitään, kunnes sain ensimmäisen lauseen paperille.

Kirjoittamisprosessi ei ollutkaan loppujen lopuksi vaikeinta, sillä alkuun pääsemisen jälkeen tekstiä alkoi syntyä. Kirjoitusvimmat kuitenkin vaihtelivat paljon, sillä välillä tekstiä ja ajatuksia oli helppo saada paperille. Toisinaan meni useita viikkoja, milloin kirjoitustyön sijaan keskityin miettimään työtä. Huomasin kuitenkin, että vain kirjoittamalla työ etenee ja valmistuminen lähestyy. On kuitenkin muistettava olla kärsivällinen, sillä valmista tekstiä ei synny ensi kerralla.

Kirjoittamisprosessin osana etsin lähteitä ja taas uusia lähteitä, sillä prosessin ja tutkimuksen tarkentuessa löysin aina tarvetta uusille lähteille. Mitä enemmän työni eteni sitä hitaampaa kirjoittamisesta tuli, sillä halusin entistä enemmän kiinnittää huomiota tekstiin ja aihealueisiin. Toisaalta ongelmana oli myös tutkimuksen kannalta oleellisen teoriakehyksen rajaaminen. Haasteena oli löytää omaan työhön hyvät ja tutkimusta tukevat lähteet. Erilaisten lähteiden selailu auttoi kuitenkin löytämään mielenkiintoisia näkökulmia ja samalla oma käsitykseni tutkittavasta asiasta parani.

Tutkimusosion tekeminen oli itselleni kaikista miellyttävin osa työstä. Oli erittäin kiva päästä käytännön hommiin ja kirjoitusvaiheeseen, jossa pääsi käsittelemään itse tutkimusta case-yrityksessä. Mielenkiintoisen tutkimusosiosta teki se, että olen itse osa tutkittavaa organisaatiota ja kohdetta. Sain alusta lähtien olla vaikuttamassa prosessin kehittämiseen ja vielä tutkimuksen jälkeenkin pystyn seuramaan kehitysideoiden toteutumista käytännötoimenpiteissä.

Näin työn loppusuoralla olen entistä vakuuttuneempi siitä, että työelämälähtöinen opinnäytetyö on tehnyt opinnäytetyön tekemisestä mielekkäämpää. Samalla olen saanut itse todistaa, kuinka kehittämisprosessi vie paljon aikaa ja vaatii toteutuakseen usean henkilön panosta. Tutkimuksen eteneminen heijastui suoraan myös opinnäytetyön etenemiseen, sillä raportointi ja kenttätö kulkevat prosessin ajan käsi-kädessä. Raportoinnin ja kehittämisprosessin samanaikaisuus kuitenkin vaati paljon aikatauluttamista ja muuttuvien tekijöiden uudelleen organisoitua. Tässäkin tapauksessa vaivannäkö on kiittänyt tekijäänsä, sillä prosessin aikana oma ammattitaito kehittyi huomattavasti ja samalla opin prosessityöskentelyyn vaadittavaa pitkäjänteisyyttä.

Lopuksi haluan kiittää kaikkia henkilöitä, jotka ovat olleet tukemassa opinnäytetyöprosessiani!

LÄHTEET

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2002. *Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta*. Vantaa: WSOY.

Eskola, A. & Mäntysaari, A. 2007. *Talousosaamisen perusteet*. Helsinki: WSOY Opimateriaalit.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Lisäpainos. Helsinki: Yliopistopaino.

Kamensky, M. 2010. *Strateginen Johtaminen: Menestyksen timantti*. 2. tarkistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. *Strategialähtöinen organisaatio: Tehokkaan strategiaproessin toteutus*. 2. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Helsinki: WSOY.

Kiljunen, M. & Rikama, S. 2012. Kasvu rassaa kannattavuutta. *Tieto&Trendi* [verkkójulkaisu] 1/2012 [viitattu 18.9.2012]. Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/artikkelit/2012/art_2012-02-16_002.html

Kinnunen, J., Laitinen, E. K., Laitinen, T., Leppiniemi, J., & Puttonen, V. 2009. *Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen*. Helsinki: Ky-Palvelu.

Kurki, M., Lahtinen, M. & Lindfors, H. 2011. *Verkkolasku käyttöön!* .Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Laamanen, K. 2005. *Johda suorituskyyä tiedon avulla: ilmiöstä tulkintaan*. Tampere: Tammer-Paino.

Laamanen, K. 2004. *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Laatu keskus.

Lecklin, O. 2006. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Leppiniemi, J. 2005. *Rahoitus*. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Liimatainen, K. 2012. Yritysten maksuviiveet roimassa kasvussa. *Kauppalehti* [verkkojulkaisu] 16.8.2012 [viitattu 25.8.2012]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi>

Lindström, J. 2005. *Luotonvalvonta ja saatavien perintä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Lorna, P. 2006. The speed of change. *PM Network* [verkkojulkaisu] Huhtikuu 2006 [viitattu 7.10.2012]. Saatavissa:

<http://search.proquest.com>

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2007. *Yritysrahoitus*. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Näsi, J. & Aunola, M. 2005. *Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Porter, M. 1996. What is strategy?. *Harvard Business Review* [verkkojulkaisu] marraskuu-joulukuu 1996 [viitattu 28.9.2012]. Saatavissa:

http://www.ipocongress.ru/download/guide/article/what_is_strategy.pdf

Puolamäki, E. 2007. *Strateginen johdon laskentatoimi*. Helsinki: Tietosanoma.

Rajala, A. 2011. *Myyntisaamisten kierotaika* [verkkojulkaisu]. Kauppalehti Balance [viitattu 8.5.2012]. Saatavissa:

<http://www.kauppalehti.fi/>

Romney, M. 1995. Business process reengineering. *The Internal Auditor* [verkkojulkaisu] kesäkuu 1996 [viitattu 1.10.2012]. Saatavilla:

<http://search.proquest.com>

Sundqvist, T. 2008. B2B suoramarkkinointi osana yrityksen riskien hallintaa. *Suoran vuosi* [verkkajulkaisu] vuosijulkaisu 2008 [viitattu 9.5.2012]. Saatavissa: http://www.opas.net/Suora_2008/2_3.htm

Talponen, H. 2002. *Hallitse myyntisaamiset*. Helsinki: WSOY.

Tuomi, J., Sarajärvi A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2004. *Toiminnallinen opinnäytetyö*. 2. painos. Helsinki: Tammi.

Vilkkumaa, M. 2005. *Talouden apuvälineet johdolle*. Helsinki: Yrityskirjat.

HAASTATTELURUNKO

Case-yritys, Laskutusprosessin kehittäminen

1. Tämän Hetkinen laskutusprosessi

-Mitä mieltä? (sopimusneuvottelut-toimitus-laskutus-perintä/luotonvalvonta)

-Mitkä asiat toimivat?

-Mitkä eivät?

sopimusehdot-epäselvyys

työmääräin-laskutusperuste

järjestelmät, laskutusohjelma

rutiinit

henkilöstö: vastuut, kaikilla omat velvollisuudet, kommunikointi

seuranta: kaikki työt tiedossa, kuka valvoo, merkitäänkö ajoissa, kuinka nopeasti laskutettavaksi

perintätoimenpiteet

luotonvalvonta (valvoo asiakkaiden luottokelpoisuutta, arvioi ja informoi myyntiä, kertoo myös asiakkaista etukäteen): onko järjestetty?

2. Kehittämisideat

-Mitkä asiat oleellisia laskutusprosessin/ myyntisaatavien hallinnan kannalta?

-Millainen tehokas laskutusprosessi?

-Ideoita, parannusehdotuksia?

-Mitenkä toteutetaan?

-Mitenkä muutokset käytäntöön onnistuneesti?

-Sudenkuoppia?

